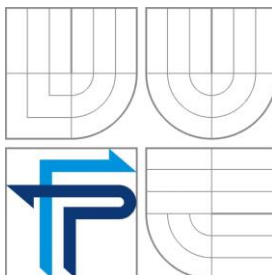


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI BARVY A LAKY TELURIA S.R.O.

TITLE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. SOŇA KOČMANOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH. D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kocmanová Soňa, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Teluria s.r.o.

v anglickém jazyce:

Human Resource Management in the Teluria s.r.o. Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2009, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 13.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů obchodního oddělení ve společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o. a současně navrhuje změny ve stávající koncepci řízení vedoucí k finančním úsporám prostřednictvím zvýšení efektivity aktuálně nastavených informačních toků. Porovnává používaný systém řízení lidských zdrojů ve společnosti s aktuálními trendy a směry z odborné literatury. Dále monitoruje reálný způsob fungování obchodního oddělení včetně skutečných nákladů na odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Na základě realizovaného průzkumu je navrženo zefektivnění chodu obchodního oddělení.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální útvar, personální administrativa, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, partnerství a angažovanost v organizaci.

Abstract

Diploma thesis deals with the management of human resources sales department at Paints and varnishes Teluria Ltd. and also proposes changes to the current management approach leading to financial savings by increasing the efficiency of the current set of information flows. Compares used human resources management system in the company with the latest trends and literature. In addition, monitors real way of working the sales department including the actual cost of remuneration and training of employees in the company. On the basis of implemented survey is designed to streamline the operation of the sales department.

Key words

Human resource management, personnel department, personnel administration, performance management, employee training and development, performance management, partnership and involvement in the organization.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, PhD. za odborné vedení, cenné rady a vstřícné chování během celé spolupráce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Otakaru Nečasovi za jeho odborné konzultace a ochotu při spolupráci u analýzy obchodního týmu společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2013

.....

Obsah

Úvod	8
1. Teoretická východiska.....	10
1.1. Řízení lidských zdrojů	10
1.1.1. Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů	
11	
1.1.2. Podoby řízení lidských zdrojů	12
1.1.3. Modely řízení lidských zdrojů	12
1.2. Úloha personálního útvaru	14
1.3. Řízení pracovního výkonu	15
1.4. Systémy odměňování	22
1.4.1. Prvky systému odměňování	24
1.5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	28
1.6. Partnerství a angažovanost.....	40
1.6.1. Pracovní vztahy	40
1.6.2. Aplikace partnerství a angažovanosti	42
1.7. Poznatky z teoretické části	48
2. Praktická část.....	49
2.1. Vznik a vývoj společnosti	49
2.2. Sortiment společnosti	51
2.3. Distribuční síť společnosti	53
2.4. Obchodní oddělení společnosti	54
2.4.1. Systémy monitoringu	54
2.4.2. Obchodní zástupci	55
2.4.3. Popis prodejních projektů	55
2.4.4. Pravidla pro připravenost na jednání	56
2.4.5. Cíl návštěvy u nového zákazníka	57
2.4.6. Cíl návštěvy u stávajícího zákazníka	57
2.4.7. Výpočet mzdy, provize a motivačního ohodnocení OZ	58
2.4.8. Sankce	58
2.4.9. Školení OZ	59
2.4.10. Benefity OZ	60

2.4.11.	Náklady na OZ	60
2.5.	Dotazování obchodních zástupců – metodika výzkumu.....	61
2.5.1.	Cíl	61
2.5.2.	Použité metody	62
2.5.3.	Struktura zkoumaného vzorku	62
2.5.4.	Hodnocení dotazníků	63
2.5.5.	Zásadní body k řešení	65
3.	Návrhy	66
3.1.	Podpora obchodního týmu	67
3.2.	Prezentační materiály	69
3.3.	Hodnocení návrhů	71
	Závěr.....	73
	Literatura	75
	Seznam grafů.....	77
	Seznam obrázků	77
	Seznam tabulek.....	77
	Seznam příloh.....	77

ÚVOD

Každá existující fungující organizace bez ohledu na svou velikost řeší den za dnem principiálně stejné problémy. Náklady, výnosy, zisk. To je samozřejmě velmi zjednodušený pohled, za kterým je skryto několik desítek, ne-li stovek činností, kterým je třeba se věnovat, aby poslední zmíněná kategorie, tedy zisk, byl vůbec vytvářen, a to samozřejmě ideálně v co možná nejvyšší míře.

Předpokladem pro úspěch organizace je dobrý produkt, kterým může být jak výrobek, tak služba, nebo i obojí. Pokud se jedná o firmu výrobní, je bezesporu důležité také technické vybavení pro zajištění kvalitní výroby. Dnešní globalizující se trh dále jednoznačně vyžaduje, aby produkce byla srovnatelná s konkurencí, což se de facto ve všech oborech děje. Konkurence je tedy dalším důležitým prvkem, který organizace musí sledovat. Cesty zboží a služeb od výroby nebo distribuce k zákazníkovi jsou dalším prvek, a to neméně důležitým. Stále jsme však nedospěli k tomu nejdůležitějšímu a tím jsou dle mého názoru výrobní, materiálové, finanční a především lidské zdroje. Aby mohla organizace dobře a správně fungovat, musí mít k dispozici všechny jmenované zdroje. Já osobně však pro fungování organizace za zcela zásadní považuji zdroje lidské. Už jsem uvedla, že společnost je silně globalizována, nepřehledné množství výrobků či služeb je si ve své podstatě podobné a jediné, čím se od sebe navzájem organizace mohou lišit, jsou právě lidské zdroje.

Neutuchající inovativní přístupy k řešení situací a problémů, kreativita, pracovitost, týmová mysl, smysl pro povinnost, snaha řešit úkoly co nejlépe a nejrychleji, pochopení vize organizace, jejích cílů a ztotožnění se s nimi. To jsou pouze některé atributy, které v sobě nesou pouze lidské zdroje, tedy konkrétní lidé, manažeři a zaměstnanci firem. Jedině taková organizace, která má pracovníky s vyjmenovanými charakteristikami k dispozici, může nejen uspět na trhu, ale má jedinečnou šanci získat konkurenční výhodu a stát se leaderem trhu. Při srovnatelných technických a technologických podmínkách a možnostech je člověk jediná šance. Šance, jak se odlišit od ostatních firem, šance, jak zlepšovat

své výsledky i v budoucnu. Jestli jsou lidské zdroje opravdu považovány za nejcennější devizu v organizaci, jsem se rozhodla ověřit v praxi, což s ohledem na ochotu poskytovat interní informace není jednoduchá záležitost.

Ve své diplomové práci se zaměřím na řízení lidských zdrojů v rámci společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o., resp. na řízení lidských zdrojů obchodního oddělení této společnosti, které považuji, vzhledem k tomu, že je ve své podstatě jakousi reprezentací společnosti, za velmi zásadní. Pokusím se ověřit, zda organizace v rámci vybraných základních činností systému řízení lidských zdrojů a personální práce v rámci obchodního oddělení postupuje v souladu s trendy a postupy, které uvádí odborná literatura jako vhodné a které v teoretické části své diplomové práce prezentuji.

Dále ve své diplomové práci monitoruji, jakým způsobem probíhá reálně ve společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o. práce se zaměstnanci obchodního oddělení ve smyslu jejich vzdělávání, odměňování, dalšího rozvoje a motivace. Následně chci ověřit, zda organizace pracuje na systému partnerství a angažovanosti, a to jednoduchou dotazníkovou formou mezi zaměstnanci obchodního oddělení.

Moje původní úvaha ohledně tématu diplomové práce se týkala personálního auditu společnosti, resp. právě jejího obchodního oddělení. Protože jsem však na základě hledání dostupných odborných podkladů dospěla k názoru, že podobný projekt není možné v daném čase a především bez specifických odborných znalostí a praxe realizovat, ustoupila jsem od tohoto záměru. Přesto mě však efektivní hospodaření společnosti zajímá, a proto na konci praktické části předložím přibližný monitoring skutečných nákladů na odměňování a vzdělávání zaměstnanců obchodního oddělení a současně návrh na případné zlepšení, resp. na možné zefektivnění chodu obchodního oddělení a zjednodušení práce členů obchodního týmu.

1. TEORIETICKÁ VÝCHODISKA

1.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů definováno jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“¹

Strategické řízení lidských zdrojů propojuje podnikovou strategii a strategii lidských zdrojů. Díky této komplexní integrované politice a dění v oblasti lidských zdrojů vytváří ucelený a racionální přístup k zabezpečení vzájemně přínosné politiky a praxe zaměstnávání lidí. V zaměstnancích se snaží vzbudit loajalitu ke společnosti, v níž jsou zaměstnáváni a jejím hodnotovým měřítkům. Každého pracovníka je nezbytné chápat jako aktivum, bohatství prospěšné společnosti nebo také jako lidský kapitál, do kterého je potřeba investovat tím, že mu bude poskytnuta příležitost vzdělávat se a rozvíjet, čímž se stává společnost učící se společností a zaměstnanec je jejím efektivním článkem. Výsledek tohoto procesu je chápán jako konkurenční výhoda. Je také nutné věřit, že prosperita společnosti je nejen v zájmu jejích majitelů, ale stejně tak i jejích zaměstnanců.

Organizace může správně fungovat jako celek pouze tehdy, podaří-li se jí nashromáždit, provázat a správně použít všechny zdroje, které má k dispozici (zdroje materiální, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje). Zdroje materiální a finanční jsou brány jako zdroje neživé, a jako takové se neobejdou bez lidského stimulu, který je teprve správným použitím může učinit pro organizaci prospěšnými. K tomu jsou dále třeba informační zdroje, na základě kterých se zaměstnanci mohou rozhodnout, které činnosti a investice budou pro společnost maximálně přínosné. „Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 27.

a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávání práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

²

1.1.1. Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Hovoříme-li o řízení lidí v organizaci, setkáváme se nejčastěji s těmito třemi pojmy: personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Obecně se tato označení považují za synonyma, jedná se ovšem o jednotlivé vývojové fáze personální práce.

Personální administrativa (správa)

Jedná se o nejstarší větev personální práce. Byla využívána pouze ke sběru a uchovávání informací o zaměstnancích. V organizaci hrála pasivní a sekundární úlohu.

Personální řízení

Zde se začala ještě před druhou světovou válkou projevovat nutnost spolupráce zaměstnanců a společnosti. Pracovníci začali být chápáni jako skutečný zdroj prosperity a přínosné aktivum pro rozvoj organizace. Personalistika se tedy posunula do aktivní sféry řízení a odpovědné útvary získaly větší pravomoci. Přes jistý pokrok se ovšem personální činnost orientovala pouze na vnitropodnikové rozhodování a pomíjela dlouhodobé, strategické cíle.

Řízení lidských zdrojů

Zde se dostáváme k nejnovější personální koncepci. Její formování probíhalo již v průběhu 50. a 60. let 20. století. Vnímá pracovní sílu jako hlavní hnací motor organizace. Plně si uvědomuje nutnost vzdělávání a podpory pracovníků, aby byl

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 13.

zajištěn jejich osobní rozvoj, který je nezbytný pro moderní, funkční a inovativní chod společnosti.³

1.1.2. Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako způsob, jakým zacházet se zaměstnanci v organizaci tak, aby bylo naplňováno cílů organizace. Z tohoto pohledu dělíme podoby řízení na dva základní druhy:

- tvrdá podoba řízení,
- měkká podoba řízení.

Tvrdá podoba řízení je zcela racionální a chápe zaměstnance spíše jako zdroj, který má své povinnosti ve funkční struktuře než jako jednotlivce. Klade důraz na získání přidané hodnoty a získání konkurenční výhody.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů dělá pracovníky spoluodpovědné při rozhodování o chodu společnosti a snaží se vzbudit jejich firemní angažovanost, loajalitu. Bere zaměstnance jako cenné aktivum.

1.1.3. Modely řízení lidských zdrojů

Model shody

Model shody je jedna z prvních formulací koncepce řízení lidských zdrojů vytvořená v Michiganské škole. Tvrdí, že soustava lidských zdrojů a struktura společnosti by měla být vedena stejně a ve vzájemném souladu se strategií společnosti, od toho název *Model shody*. Dle tohoto modelu existují čtyři procesy, které tvoří cyklus lidských zdrojů.

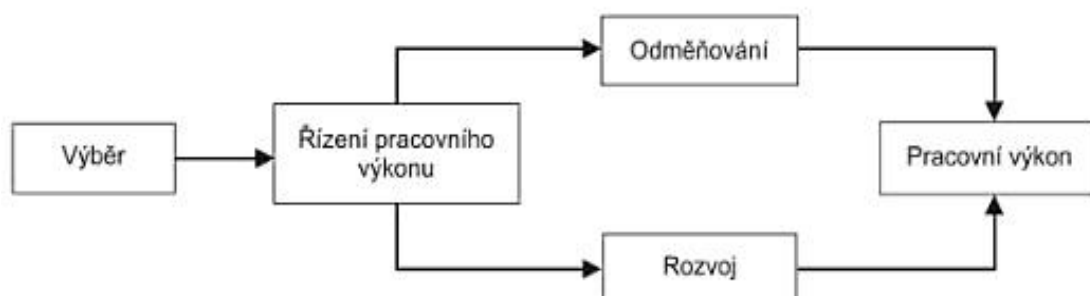
„výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;

hodnocení – řízení pracovního výkonu;

odměňování – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace, musí

³ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010.

odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti; *rozvoj* – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.“⁴



Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů⁵

Harvardský systém

Tento systém vznikl jako reakce na stále se zvyšující tlak na začlenění komplexního vnímání lidských zdrojů do firemní strategie. Řízení lidských zdrojů přisuzuje liniovým manažerům.

Harvardská škola se opírá o dva typické rysy:

- odpovědnost manažera při propojování strategie konkurenceschopnosti s personální politikou,
- maximální důraz na vzájemnou podporu řízení koncepce a realizace personálních činností.

Harvardský model řízení lidských zdrojů pracuje s pojmy, jako jsou vzájemnost, společné cíle, ovlivňování, respekt, společná odpovědnost. Souvisí tedy s pojetím měkké podoby řízení lidských zdrojů.

Model nejlepšího postupu

Jinak také model nejlepšího výsledku, praxe podřizuje řízení lidských zdrojů cílům a úkolům firmy. Klade důraz na oddanost a angažovanost zaměstnanců více

⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 31.

⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 31.

než na jejich ochotu se podřizovat. Také tento model vychází z tzv. měkkého typu řízení.

Fiedlerův kontingenční model

Model předpokládá závislost na stylu vedení a stupni, ve kterém vedoucí kontroluje situaci. Soustřeďuje se na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů.

Fiedler rozlišuje dva typy vedení, a to se zaměřením buď na úspěšné splnění úkolu, nebo na vytváření a udržování dobrých vztahů ve skupině.

K dalším modelům řízení lidských zdrojů patří například Model čtyř standardních rolí D. Ulricha, který vznikl koncem 80. let minulého století. Jedná se o role *obchodní partner*, kdy se personalista stává nejen znalcem procesů v oblasti ŘLZ, ale postupně funguje jako rádce při rozhodování u svého zákazníka, jako přenašeč požadavků od klientů do lidských zdrojů a výsledků opačným směrem; *agent změny*, kde lidské zdroje fungují jako expert na změnové procesy a tato role je činí zodpovědné za komunikaci v rámci projektů změn a za změny vůči zaměstnancům, jsou zodpovědné za minimalizaci negativních dopadů změn na produktivitu práce; útvar lidských zdrojů se v roli *advokáta zaměstnanců* zasazuje o spravedlivý podíl zaměstnanců na výsledku organizace, zjišťuje také postoje a nálady zaměstnanců, vyhodnocuje pracovní a sociální klima organizace; *expert v oblasti administrativních procesů* zajišťuje přenos veškerých výstupů z předchozích rolí v oblasti administrace dat zaměstnanců.⁶

1.2. Úloha personálního útvaru

Personální útvar má, na úrovni obecné funkce, především umožnit společnosti dosahovat jejích cílů pomocí podpory ve všech činnostech souvisejících s pracovníky společnosti. Primárně musí personální útvar zajistit, aby docházelo k efektivnímu propojení existujících vztahů mezi managementem společnosti a jejími zaměstnanci.

⁶ KALNICKÝ, J. HRM – řízení lidských zdrojů.

„Mezi hlavní aktivity personálního managementu patří:

- nábor a výběr,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- plánování lidských zdrojů a uzavírání smluv,
- řízení pracovního výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké benefity,
- přijímání a odměňování zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost při práci,
- pracovní kázeň, stížnosti,
- řešení nadbytečnosti personálu a propouštění,
- vyjednávání,
- partnerství a angažovanost zaměstnanců.“⁷

Mezi funkce personálního manažera patří pochopitelně i mnoho dalších, poněkud odlišných aktivit. To je způsobeno především provázaností širokého spektra činností a není snadné jednoznačně definovat konkrétního pracovníka, který by za danou činnost odpovídal. U každé výše zmíněné funkce je tedy velice pravděpodobné, že se na ní budou podílet manažeři z oborově různých pracovišť.

Vzhledem k obsáhlosti tématu se dále budu v teoretické části diplomové práce věnovat pouze čtyřem z uvedených činností, které úzce souvisejí s problematikou řešenou v praktické části práce.

1.3. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je definováno jako: „Strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců.“⁸

⁷ FOOT, M. a C. HOOK. Personalistika. 2002. s. 5.

⁸ ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 427.

Dále představuje řízení pracovního výkonu také: „integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“⁹

Řízení výkonu je zaměřováno nejen na zlepšování výkonů jednotlivce, ale současně na zvyšování výkonu celého týmu a organizace. Výkon je v zásadě proces, v němž byly stanovené a společně posouzené cíle. Jeho podstatou je uvést do souladu individuální a týmové cíle s cíli organizace. Podstatou řízení výkonu je využití hodnocení výkonu jako hlavní aktivity v řízení zaměstnanců. Proto je systém hodnocení důležitou součástí řízení výkonu. Cílem systémů řízení výkonu je nejen nejlepší výkon jednotlivců a motivace k dalšímu zlepšení, ale současně také integrace lidských zdrojů, kdy si zaměstnanec uvědomuje svůj přínos k naplňování strategických organizačních cílů. Řízení výkonu klade důraz na roli liniových manažerů, kteří jsou zodpovědní za řízení výkonu pracovníků ve svém týmu. Potřeba stálého zvyšování výkonu / udržitelnosti výkonu odkazuje řízení výkonu jako takové k myšlenkám učící se organizace. Aby bylo možné posuzovat výkon pracovníka, je třeba zvážit, jaká kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Kritéria musí být objektivní, což znamená, že musíme dbát na jejich spolehlivost, citlivost k náhodným vlivům nebo rozdílným podmínkám práce. Za základní a univerzální kritéria posouzení výkonu jsou používány kvantita, kvalita a včasnost plnění. Je však nutné nalézt i detailnější měřítka pro každou součást pracovního výkonu, resp. jeho hodnocení, a to ve třech základních oblastech:

- výsledky – např. prodej výrobků / služeb (realizovaný), množství obslužených zákazníků a jejich spokojenost, množství reklamací,
- chování

⁹ KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 203.

- a) pracovní – ochota přijímat úkoly, vyvinuté úsilí při jejich plnění, efektivita, reporting, dodržování pravidel, docházky,
- b) sociální – vztah k zákazníkům / spolupracovníkům / nadřízeným / podřízeným, způsob jednání s lidmi, ochota ke spolupráci,
- dovednosti a znalosti, potřeby a vlastnosti – teoretické vzdělání, znalost problematiky, schopnost koordinace, cílevědomost, spolehlivost, vytrvalost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, loajalita, samostatnost, smysl pro odpovědnost a odolnost vůči stresu.¹⁰

Je zřejmé, že pouze uvedená kritéria výsledků umožňují měření. Oproti tomu oblast chování a dovedností a znalostí umožňují velmi subjektivní přístup k hodnocení. Avšak i v případě měřitelných kritérií je hodnocení pracovního výkonu složité. Je tedy nezbytné stanovit normy výkonu, tzn. definovat jaký výkon je žádoucí, přijatelný a naopak neakceptovatelný. Také je třeba brát v potaz faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, přestože mohou mít vliv na jeho výkon. Nepřiměřené zařízení a vybavení, nedostatek spolupráce kolegů, nedostatky v zadávání úkolů, nejasná pravidla a metody řízení, špatná organizace práce, překrývání pravomocí, kontrola pracovníka. Úkolem vedení organizací je vytvářet takové pracovní podmínky a prostředí, aby bylo možné vliv uvedených faktorů na výkon pracovníka minimalizovat.

Zásadní význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným. Pracovní výkon každého zaměstnance je nutné soustavně monitorovat, aby mohl manažer průběžně poskytovat zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon a současně na plnění jeho rozvojových a vzdělávacích plánů. Velmi důležité je včasné odhalení a řešení problémů pracovního výkonu, odhalení příčin a shoda na těchto příčinách, jejich následné odstranění, rozhodnutí o opatřeních vedoucích k překonání či zmírnění problému, vytvoření podmínek pro úspěšnou aplikaci těchto opatření, především ze strany manažera, ideálně v součinnosti s pracovníkem, sledování angažovanosti

¹⁰ BLÁHA, J., A. MATEJČÍK a Z. KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005.

pracovníka a jeho aktivit vedoucích k překonání problému a posouzení dalšího vývoje pracovního výkonu.¹¹

Řízení pracovního výkonu není možné aplikovat pouze na manažery a kvalifikované specialisty, ale na všechny kategorie pracovníků. Nejedná se o univerzální soubor řešení aplikovatelný v organizaci. Vždy půjde o specifickou a individuální záležitost, která je záležitostí spíše liniových manažerů než personálního útvaru jako takového. Aby bylo možné dostatečně systém řízení pracovního výkonu využívat, je třeba klást velký důraz na sdílení cílů a hodnot organizace. Proto je důležité tyto hodnoty nejen manažerům, ale také řadovým pracovníkům vštěpovat.

Mezi typické rysy systému řízení výkonu patří:

- jednoznačná vazba na cíle organizace,
- jasné provázání s popisem pracovního místa,
- objektivní proces hodnocení,
- individuální rozvojové plány,
- permanentní hodnocení,
- vazba hodnocení na odměňování.

Jednoznačná vazba na cíle organizace

Zájmy jednotlivců a zaměstnaneckých skupin jsou dedukovány ze strategických cílů společnosti. Díky tomu všichni zúčastnění přesně identifikují jejich přínos k sumární efektivnosti organizace. Kromě cílů jednotlivce jsou velice důležité i cíle pracovní skupiny, které mezi sebou ve vzájemné spolupráci stanovují její členové. Výkony mohou být hodnoceny shodně, jak u týmů, tak u jednotlivců. Je ovšem nutné jasné a měřitelné cíle stanovit. Dále musejí být odsouhlaseny členy týmů i vedoucím manažerem. Vzájemná komunikace a angažovanost všech účastníků je nezbytná pro správné řízení výkonu. Komunikace jako taková by měla probíhat jak směrem vertikálním, tak diagonálním, aby byla zaručena participace všech na dosažení organizačních cílů.

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 2012.

Jasně provázání s popisem pracovního místa

V rámci řízení výkonu je nezbytné popis pracovního místa pravidelně aktualizovat a odsouhlasovat manažerem i podřízeným. Je to z toho důvodu, že obsah práce se mění. Pro zaměstnance je velmi důležité mít zcela srozumitelný popis pracovní pozice, kterou zastává, protože jsou s tím úzce spjaty některé typy hodnocení výkonu. Jedná se například o klasifikační stupnice založené na chování, pozorování chování a metoda řízení pomocí cílů.

Objektivní proces hodnocení

Cíle pro hodnocení by měli navrhovat společně jak hodnotitel, tak hodnocený, a současně platí, že musí být odvozeny ze strategických cílů organizace. Tyto cíle musí být srozumitelné, měřitelné a přispívají k rozvoji potřeb jednotlivce a také k uspokojování potřeb celé organizace. Sem patří např. výše zmíněná metoda hodnocení výkonu řízení pomocí cílů. Proces hodnocení neprobíhá pouze vertikálně, tj. shora dolů, ale stále častěji je používán přístup hodnocení manažera podřízenými, 360° nebo 540° hodnocení. Součástí hodnocení jednotlivce může být také nastavení kritérií pro hodnocení týmů nebo pracovní skupiny, ke které patří a tento si musí být vědom skutečnosti, že je jeho součástí a jeho hodnocení má tedy vliv i na hodnocení celku.

Individuální rozvojové plány

Plán rozvoje navrhuje manažer společně se zaměstnancem. Plán vychází z rozboru cílů a popisu pracovních činností a za podpory manažera umožňuje zaměstnanci dosažení navržených cílů. I tento přístup souvisí s myšlenkou učící se organizace, kde prostřednictvím povzbuzování k učení, rozvíjení se postupně v čase rozvíjí a mění celá organizace.

Permanentní hodnocení

K hodnocení je možné přistupovat buď v definovaných intervalech, nebo probíhá permanentně, jako součást procesu. Týká se jednotlivce, týmů a manažera. Jeho cílem je motivace zaměstnance a jeho soustředění na osobní rozvoj, rozvoj týmu. Pro možnost aplikace permanentního hodnocení je nutné klást důraz na

organizační kulturu a vysokou úroveň komunikace za účelem budování vzájemné otevřenosti a důvěry mezi zaměstnanci a manažery.

Vazba hodnocení na odměňování

Existuje rozpor mezi upřímnou diskuzí o vlastním výkonu a možností ohrožení výše vlastní odměny. Z tohoto důvodu by pohovory o možném rozvoji výkonu a odměňování za výkon měly být vedeny nezávisle, tj. odděleně. Přesto je v systému řízení výkonu právě roční hodnocení často provázáno se mzdou, která by měla poskytnout adekvátní ocenění za splnění definovaných cílů.¹²

Je důležité mít na mysli, že řízení pracovního výkonu je orientované především na budoucnost a rozvoj, nejedná se tedy o hodnocení pracovníků od vyšších k nižším a hodnocení minulých událostí. Jde do značné míry o proces měření výsledků ve formě odvedeného výkonu, v porovnání s očekávanými cíli, proto je zaměřeno právě na cíle, normy a měření výkonu nebo ukazatele výkonu. Současně však zahrnuje také vstupy, tj. znalosti, dovednosti a chování. Na základě těchto informací se dále stanovují potřeby osobního rozvoje zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu můžeme také charakterizovat jako „nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus“¹³, mezi jehož klíčové činnosti patří:

- definování role – uzavírání dohod o primárních skupinách výsledků a požadavcích na schopnosti,
- dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu – definuje očekávání jak jedince, tak týmu ohledně cílů, měření výkonů, výčet schopností potřebných k dosažení výsledků (fáze plánování výkonu),
- plán osobního rozvoje – definuje kroky vedoucí k rozšíření znalostí, dovedností, schopností v rámci zlepšení pracovního výkonu v konkrétních oblastech (fáze rozvoje výkonnosti pracovníka),
- řízení pracovního výkonu v průběhu roku – kontinuální práce směřující k naplňování plánů osobního rozvoje, nepřetržitý proces zabezpečování

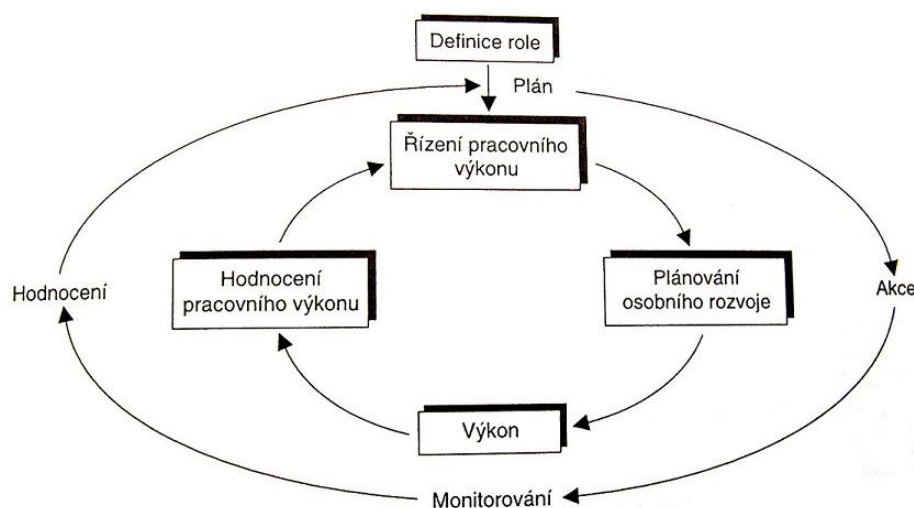
¹² FOOT, M. a C. HOOK. Personalistika. 2002.

¹³ ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 433.

zpětné vazby, sledování růstu, aktualizace cílů, řešení případných problémů,

- přezkoumání výkonu – posouzení dosažených výsledků, pokroků a problémů za určité období, základ pro revizi dohody o výkonu a osobního rozvoje, vede k hodnocení výkonu.

Dokumentace řízení pracovního výkonu musí nutně sloužit jako pracovní dokument. Nejedná se o pouhé vyplňování dokumentů, ale o společné vytváření podkladového materiálu s uvedenými cíli a plány. Dokument má v ideálním případě k dispozici jak manažer, tak pracovník, přičemž personální útvar má samozřejmě možnost se s dokumenty seznámit. Systém řízení pracovního výkonu nestačí v organizaci pouze zavést, je velmi důležité jej pravidelně sledovat a vyhodnocovat, především po prvním roce jeho fungování. Zpracovávané dokumenty by měly poskytnout zpětnou vazbu pracovníkům, jichž se týkají, měly by být analyzovány a případně doplněny. Finálním měřítkem úspěšnosti řízení pracovního výkonu je analýza výkonu organizace, která by měla vykazovat zlepšení.¹⁴



Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu¹⁵

¹⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002.

¹⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. S. 433.

1.4. Systémy odměňování

Pracovní činnost člověka je činností záměrnou, cílevědomou a systematickou, jedná se tedy o činnost motivovanou. Přístup jedince k práci, ke konkrétním pracovním úkolům vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty a je vyjádřen pracovní motivací. Psychologie rozlišuje dva typy pracovní motivace:

- motivace intrinsická – motivy, které souvisí se samotnou prací,
- motivace extrinsická – kde se motivy nachází mimo vlastní práci.

K nejvýznamnějším motivům prvního typu patří:

- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu s jinými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Mezi typy druhé skupiny motivace řadíme:

- potřebu peněz,
- potřebu jistoty spojenou s budoucností,
- potřebu potvrzení vlastní důležitosti,
- potřebu sociálních kontaktů,
- potřebu sounáležitosti a partnerského vztahu.¹⁶

Motivace pracovního jednání je tedy možné považovat za jeden ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost jedince a zprostředkovaně i prosperitu organizace. Je tedy nezbytné pracovní motivaci věnovat průběžně zvýšenou pozornost.

Organizace svůj systém odměňování utváří v rámci strategie, filozofie a politiky, přičemž tento zahrnuje postupy při odměňování pracovníků na základě jejich přínosu pro organizace, dovedností, schopností a jejich aktuální tržní hodnoty.

¹⁶ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010.

System tvoří peněžní odměny – pevné a pohyblivé mzdy a platy a zaměstnanecké výhody. Jeho součástí je i nepeněžní odměna, která zahrnuje ocenění, uznání, odpovědnost, úspěch a osobní růst a mnohdy také procesy řízení pracovního výkonu.

Existují obecné faktory pro určení úrovně mezd a platů. Jedná se o vnější hodnotu práce, kdy jsou tržní sazby odhadovány formou průzkumů na trhu práce. Dále pak vnitřní hodnota práce, která udává relativní hodnotu práce v rámci organizace, vyplývající z jejího hodnocení. Další z faktorů tvoří hodnota jedince, která je přiznaná zaměstnanci na základě hodnocení nebo procesu řízení pracovního výkonu, přínos jednotlivce nebo týmu podle výkonu a schopností. Za poslední faktor je možné považovat kolektivní vyjednávání s odbory. Jak již bylo zmíněno, úroveň mezd a platů silně ovlivňují ekonomické faktory. Za zásadní považujeme:

Pracovní trhy – jako na každém trhu existuje i na trhu práce nabídka a poptávka, tzn. je zde kupující (zaměstnavatel) a prodávající (zaměstnanec). Na rozdíl od samotné organizace existují na trhu práce omezení ohledně mzdových hladin, naopak uvnitř organizace se mohou mzdové úrovně při srovnání s dalšími organizacemi i přes existující omezení obecného trhu práce výrazně lišit. Vztah mezi interní a externí mzdovou hladinou závisí také na politické situaci ve firmě, na úrovni mezd a platů uvnitř organizace, případně celkové strategii odměn pro specifické pozice.

Nabídka a poptávka – vliv nabídky a poptávky na úroveň mezd na trhu práce předpokládají klasické ekonomické teorie konkurence. Odhlédneme-li od jiných vlivů, mělo by tedy fungovat, že pokud nabídka pracovní síly převyšuje poptávku, úroveň mezd klesá a naopak. V případě rovnosti poptávky s nabídkou se mzdy stabilizují. Realita je však odlišná a dokonalý trh s pevně definovanými mzdami neexistuje. V důsledku všech vlivů je pak náročné určit vhodnou mzdovou hladinu a dochází k pečlivému utajování těchto informací v rámci trhu.

Teorie mzdové efektivnosti – jedná se o *ekonomii vysokých mezd*, kdy organizace věří, že pokud poskytne vyšší mzdu než obecný trh, přispěje tak ke

zvýšení produktivity, protože motivuje k vyššímu výkonu, osloví vhodnějšího zájemce o práci a sníží fluktuaci.

Teorie lidského kapitálu – tato teorie podporuje použití mzdových systému, které se zaměřuje na dovednosti a schopnosti, současně podporuje, tzn. individuální tržní hodnotu jedince, která může být výrazně vyšší, než je tržní sazba za jejich práci. Pokud není dotyčný adekvátně oceněn, odchází za výhodnější nabídkou. Organizace uznává, že zvýšenou hodnotu pracovníka je třeba odměnit a pracovník očekává, že mu bude navrácena jeho vlastní investice do vzdělání a práce. Teorie lidského kapitálu pracuje s myšlenkou, že investice do zaměstnanců zvyšuje jejich hodnotu pro organizaci.

Teorie zprostředkování / teorie vykonavatele – ve smyslu ekonomického faktoru ovlivňujícího úroveň mezd a platů říká teorie zprostředkování, že zaměstnanecký poměr (pracovní vztah) je možné považovat za smlouvu mezi vlastníkem (zaměstnavatelem) a vykonavatelem (zaměstnancem) a je tedy žádoucí aplikovat systém pobídek k motivaci a odměňování očekávaného chování. To znamená nastavovat pobídky – odměňovat za měřitelné výsledky což je z pohledu zájmu zaměstnavatele to nejlepší. V opačném případě mohou vznikat tzv. náklady zprostředkování, které vyplývají z rozdílného pochopení nepřesného zadání. Za důležité teorie považuje správné stanovení pobídek pro vrcholové manažery, neboť tito budou ve vlastním zájmu dbát na zvyšování výkonu celé organizace.

1.4.1. Prvky systému odměňování

Základní peněžní odměna

Jedná se o pevný plat nebo mzdu za určitou práci nebo pracovní pozici. Základní úroveň peněžní odměny odráží vnitřní faktory (práci a pracovní pozici řadí do hierarchických stupnic) a vnější faktory, jejichž hodnocení je založeno na sledování úrovně odměn na trhu práce. Alternativně jsou odměny řešeny prostřednictvím kolektivního vyjednávání (např. s odbory) nebo individuálně dohodou. Mnoho organizací úroveň odměn postupně přehodnocuje bez systematického plánování a jejich výše bývá rozhodnutím managementu vázána

na potřeby získávání a stabilizace pracovníků. Tyto nevyvážené postupy mohou vést k nelogickým a nespravedlivým situacím v oblasti odměňování a dokonce způsobit nespokojenost a demotivaci zaměstnanců. Dalším vlivem působícím na úroveň odměn jsou ekonomické faktory (zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb).

Dodatečné odměny

K základní peněžní odměně lze poskytnout další, která se vztahuje k výkonu, dovednostem, schopnostem, případně délce praxe zaměstnance. Lze také vyplácet pohyblivé složky mzdy nebo platu jako zvláštní příplatky (nejsou-li zahrnuty do základní odměny). Na příklad dodatečné odměny obchodních zástupců jsou postavené pouze na provizi a jsou považovány za plně rizikové. Mezi hlavní formy dodatečných odměn řadíme individuální výkonnostní odměny, mimořádné odměny (bonus), prémie, provize, odměny závislé na délce zaměstnání, odměny podle dovedností, podle schopností, příplatky (přesčas, pracovní pohotovost), odměny podle přínosu.¹⁷

Celkové výdělky

Obvykle se počítají jako součet základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Bývají poskytovány na bankovní účet nebo hotově. Je vhodné poskytnout pracovníkům rozčlenění celkové částky na jednotlivé výše uvedené složky pro objasnění případných nesrovnalostí.

Zaměstnanecké výhody

Definujeme je jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhrady pojistného a služební vozy. Jsou poskytovány navíc k různým formám odměn a zahrnují rovněž například dovolenou na zotavenou, jež je definovaná ze zákona.

Celková odměna

Tuto tvoří hodnota všech odměn vyplacených v penězích a poskytnutých zaměstnaneckých výhod.

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010.

Nepeněžní odměny

Do této skupiny odměn řadíme ty, které se zaměřují na potřeby jedinců vázané na dosažení určitého stupně uznání, vlivu, odpovědnosti a osobního růstu. Současně mají některé nepeněžní odměny i své finanční vyjádření. Jedná se např. o zahraniční cesty (např. forma vzdělávání na zajímavém místě v cizině), dárky (podoba spotřebního zboží), kupony na zboží (flexibilní pobídková forma odměňování), kafeteria. *Kafeteria přístup* je považován za moderní flexibilní způsob odměňování, kdy zaměstnanec sám volí svou odměnu nebo možnou kombinaci. Každoročně jsou zaměstnanci informováni jaké odměny a výhody budou moci čerpat (např. poukazy na zboží, dárky, dovolená, nadstandardní zdravotní péče, zdravotní nebo životní pojištění, důchodové připojištění). Pro zajištění funkčnosti kafeterie je nutné fungující administrativní zázemí a samozřejmě komunikace.¹⁸

Odměňování specifické skupiny pracovníků prodeje / obchodu

Pro odměňování této specifické skupiny pracovníků neexistují pevně definovaná pravidla či normy. Způsob odměňování závisí na typu organizace, zboží a službách, které nabízí a na samotné povaze prodeje. Hlavní složkou odměny je standardně základní plat, k němuž je přičítána provize, bonus a případně další pobídky v různé podobě. Existují organizace, které poskytují pracovníkům prodeje pouze základní plat. Nejsou zde použity systémy provizí a prémie závislé na dosažení definovaných objemů prodeje, přestože růst mzdy zpravidla vázán na růst výkonu je. Tento přístup k odměňování se zdá vhodné použít v organizaci, která nechce pouze jednorázově zvýšit výkon, ale zaměřuje se spíše na dlouhodobé budování vztahů se zákazníky a na kvalitní servis při poskytování doplňkových služeb. Většina organizací však předpokládá, že specifická prodejní činnost jako taková a současně specifický typ pracovníka, jež tato pozice vyžaduje, je třeba odměňovat výraznými pobídkami a prémie či provize tedy vyplácí jako prostředek uznání. Způsob odměňování, resp. výše prémie či provize bude odlišná při různém způsobu prodeje. Nižší v případě prodejců, kteří de facto přijímají objednávky než u obchodníků v terénu, kteří ke koupi zboží či služby

¹⁸ FOOT, M. a C. HOOK. Personalistika. 2002.

přesvědčí nového zákazníka. Nejpoužívanějšími druhy odměňování pracovníků prodeje jsou systémy přímé provize (definované % z dosažené tržby), systém základního platu a provize, systém bonusů (závislost na definovaném cíli – objemu prodeje). Pracovníky prodeje je možné označit za lidi s vrozenou touhou po úspěchu, kteří musí dostat možnost využít svůj talent. i tito lidé (s vysokou mírou motivace) touží po uznání svého úspěchu. Proto nelze při jejich odměňování pominout také nepeněžní formy odměny.¹⁹

Ke konci této kapitoly by bylo dobré zmínit hlavní změny v řízení odměňování. Viz. následující tabulka.

Tabulka 1: Vývoj v oblasti řízení odměňování²⁰

Starý přístup	Nový přístup
Orientace na peněžní odměny	Orientace na celkové odměny
Reagující mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administrativně řízení mzdy a platy	Podnik a podnikání odrážející mzdy a platy
Byrokratické systémy mezd a platů	Flexibilní systémy mezd a platů
Oddělené (samostatné) systémy mezd a platů	Systémy mezd a platů integrované s procesy řízení lidských zdrojů
Hierarchické struktury	Orientace na laterální / soustavný rozvoj
Odměňování podle výkonu	Odměňování podle přínosu
Priority ve vnitřní spravedlnosti	Orientace na trh
Vztahující se k vykonávané práci	Vztahující se k lidem
Vnucená „nejlepší praxe“	Přizpůsobení zásluhovosti / kultuře
Řízené personálním útvarem	Přenesení pravomocí na liniové manažery
Mzdové žebříčky / mnohastupňové struktury	Širokopásmové nebo druhů prací odpovídající struktury

¹⁹ FOOT, M. a C. HOOK. Personalistika. 2002.

²⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. s. 563.

1.5. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V moderní společnosti již dávno neplatí, že jedinec po dobu své ekonomické aktivity vystačí se znalostmi a dovednostmi, které načerpal v rámci přípravy na své budoucí povolání. Je nezbytné své znalosti a dovednosti kontinuálně prohlubovat a rozšiřovat tak, jak se mění a rostou požadavky organizace a pracovního trhu. Flexibilitu organizace tvoří flexibilní zaměstnanci. Znamená to základní předpoklad pro podnikání a především úspěšnost jakékoli organizace. Nejedná se jen o to být připraven na změnu, ale tuto akceptovat a podporovat. Z toho vyplývá, že v současné době je péče o rozvoj pracovních schopností zaměstnanců jedním z nejdůležitějších bodů personální práce, kdy tradiční způsob vzdělávání pracovníků již není dostačující. Mezi konkrétní důvody zaměření se na vzdělávání a rozvoj pracovníků patří zavádění nových technologií, proměnlivost trhu výrobků, služeb a s tím spojených lidských potřeb, změny techniky a technologie v organizacích, organizační změny, vyšší důraz na kvalitu výrobků a služeb, proměnlivost podnikatelského prostředí, změny organizace práce a způsobu řízení, prudký rozvoj informačních technologií, globalizace a internacionalizace aktivit a z toho plynoucí potřeba komunikace v internacionálním prostředí, nutnost efektivnějšího využívání technického zařízení a technologií spojená se snižováním nákladů, zvýšená potřeba vzdělávání zaměstnanců, jejichž rozvoj nabývá stále větší podíl na utváření dobré pověsti organizace. Na skutečnosti jakým způsobem probíhá v daném regionu příprava na povolání (systém vzdělávání) závisí pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci. Je v čase proměnlivé a mělo by odpovídat povaze vykonávané práce, používané technice a technologiím a dalším okolnostem.²¹

Vzdělávání pracovníků zahrnuje následující aktivity:

Prohlubování pracovních schopností, tj. jejich přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovní pozice. Jedná se v zásadě o doškolování, jež je hlavním úkolem vzdělávání pracovníků, současně patří mezi tradiční a nejčastější.

²¹ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005.

Rozšiřování pracovních schopností je další důležitou personální činností týkající se vzdělávání pracovníků. Je důležité, aby tito alespoň částečně byli schopni zastávat jiné pracovní pozice (zvyšování použitelnosti).

Rekvalifikační procesy usnadňují rozšiřování pracovních schopností a fungují jako přeškolení z původní práce na práci / pozice, které organizace aktuálně potřebuje.

Proces orientace pracovníka zahrnuje doškolení, přeškolení, případně adaptaci nových pracovníků na specifické požadavky nového pracovního místa, používanou techniku a technologii, protože ne vždy jsou noví pracovníci po odborné stránce schopni vykonávat svou práci plnohodnotně od samého počátku.

Moderní personální práce klade stále větší důraz na formování osobnosti pracovníka, tedy nejen na odbornou kvalifikaci. Jedná se o vlastnosti, které jsou důležité v rámci pracovního chování, motivace pracovníka, formování týmů a současně pracovní výkon.²²

Je nutné rozlišovat pojmy formování pracovních schopností člověka obecně (v průběhu celého života) a formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Obvykle se formování pracovních schopností dělí na tři oblasti. Oblast všeobecného vzdělávání, která je orientovaná především na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost, jedná se o oblast řízenou státem. V oblasti odborného vzdělávání pak probíhá proces přípravy na povolání, je tedy zaměřená na zaměstnání a zahrnuje jak základní přípravu na povolání, tak doškolování, případně rekvalifikaci. Získání širšího množství znalostí a dovedností, než je nutné k aktuálně zastávané pozici, je určená třetí oblast formování pracovních schopností, kterou je oblast rozvoje. Protože se tato oblast zaměřuje spíše na pracovní potenciál jedince, vytváří z něj adaptabilní pracovní zdroj. Současně formuje jeho osobnost pro plnění cílů organizace a zlepšování mezilidských vztahů. Pokud iniciuje oblast rozvoje organizace, jedná se o rozvoj

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007.

pracovníků. Tento nabývá stále vyššího významu, především v případě vedoucích pracovníků a specialistů. Pojem rozvoj lidských zdrojů se v personální práci objevuje relativně nově a představuje novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Nelze jej zaměňovat s rozvojem pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů je zaměřený na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku za účelem zvýšení její výkonnosti a současně efektivnosti jednotlivých týmů. Samotný systém vzdělávání pracovníků je úkolem nejen pro personální útvar, případně zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také pro vedoucí pracovníky, externí odborníky, využívá se specializovaných vzdělávacích institucí. Aby bylo vzdělávání pracovníků v rámci organizace co nejefektivnější, je třeba jeho organizaci pojmut systematicky. Půjde tedy o opakující se cyklus, který bude fungovat na základě definované strategie vzdělávání pracovníků. Za počátek samotného cyklu vzdělávání je třeba považovat identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků. Poté je nezbytné aktivity naplánovat včetně rozpočtů, časových plánů, konkrétních pracovníků, oblastí samotného obsahu a také vzdělávacích metod. Realizace vzdělávání je třetí fází tohoto procesu. Z důvodu efektivního využití nákladů vynaložených na vzdělávací aktivity je důležitá také fáze vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu jako takového včetně metod použitých k jeho realizaci.²³

Samotná *identifikace potřeby vzdělávání* pracovníků v organizaci je problematická. Kvalifikace a vzdělání člověka nelze totiž jednoduše kvantifikovat. Je složité měřit a současně definovat soulad mezi pracovními schopnostmi jedince a požadavky dané pracovní pozice. Současně je také obtížné rozpoznat vazbu mezi kvalifikací jedince a výsledky jeho práce. Znamená to, že kvalifikaci a vzdělání máme možnost posoudit pouze povrchně, to je stupněm dokončeného vzdělání, případně v kombinaci s délkou praxe. Nejsme schopni objektivně změřit či posoudit individualitu jedince, jeho specifické schopnosti, talent a přístup k řešení úkolů, což se zásadním způsobem odráží na jeho pracovním výkonu. Identifikace potřeby vzdělávání v organizaci je tedy ve své podstatě založena spíše na odhadech a teprve výsledky v závěru cyklu vzdělávání

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002.

modifikují jeho další běh. Lze identifikovat značné množství možných zdrojů informací sloužících k definování vzdělávacích potřeb, je však náročné stanovit pořadí jejich důležitosti. V reálném životě organizace bývá analyzována široká řada údajů pocházejících jednak z informačního systému a také ze speciálních šetření, z pravidla se jedná o tři skupiny údajů.

Údaje týkající se celé organizace – zahrnuje informace o struktuře firmy, výrobním programu, trhu, zdrojích a neopomenutelnou pozici zde mají také informace o počtu a struktuře pracovníků, využití jejich kvalifikace, využívání pracovní doby, čerpání pracovních neschopností, apod.

Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – jsou definovány jako kompletní výpis pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci. Zahrnují požadavky na zaměstnance, jejich pracovní schopnosti, současně však také informace o stylu vedení organizace.

Údaje o jednotlivých pracovnících – jsou získávány jak z personální evidence, tak z jejich hodnocení, záznamů o kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů.²⁴

Všechny výše uvedené údaje poskytují ve svém souhrnu přehled o aktuálním nebo budoucím nesouladu mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků a požadavky na pracovní místa. Na základě identifikovaného nesouladu je analyzována potřeba vzdělávání za použití různých metod (analýzy statistických údajů, dotazníků, požadavků pracovníků, informací vedoucích pracovníků, atd.).

Již při samotné identifikaci potřeby vzdělávání jsou zpracovávány ***předběžné návrhy plánů vzdělávání pracovníků***, první úkoly a priority vzdělávání, současně s konkrétními návrhy vzdělávacích programů a finančních rozpočtů, které bude třeba na jejich pokrytí. Je tedy zřejmé, že fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání. Postupně jsou návrhy na plány

²⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007.

vzdělávání upřesňovány, projednávány a odsouhlasovány, a to až do definitivní podoby programu vzdělávání včetně jeho rozpočtu. Vzdělávací program ve své finální podobě přesně vymezuje předměty, určuje počty a kategorie pracovníků, metody a prostředky vzdělávání a také jeho časový harmonogram. Před samotnou realizací je nezbytným krokem registrace navrhovaných účastníků, kdy se v případě potřeby na jejich výběru spolupodílí liniový manažeři.

Pro samotnou realizaci vzdělávání pracovníků je zásadní, a to již ve fázi plánování, **volba metody způsobu vzdělávání**, které lze rozdělit do dvou skupin. Jedná se o metody vhodné ke vzdělávání přímo na pracovišti při vykonávání běžných pracovních povinností a následně o metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti řadíme *instruktáž při výkonu práce*, která umožňuje rychlý zácvik, vytváří pozitivní vztahy. Je však použitelná spíše u snazších pracovních postupů. *Koučink*, který zahrnuje spíše dlouhodobější instruování a následnou periodickou kontrolu. Umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělaného se školitelem (mnohdy nadřízeným), může však docházet k přerušování vzdělávacích aktivit z důvodu tlaku pracovních úkolů. Při metodě *mentoringu* spočívá iniciativa a odpovědnost na vzdělaném pracovníkovi, který si vybírá rádce (mentora). Tento jeho práci usměrňuje, radí mu, pomáhá mu i v jeho kariérním postupu. Existuje zde však nebezpečí chybné volby mentora. *Counselling* zahrnuje vzájemné konzultace a ovlivňování, čímž eliminuje jednosměrnost vztahu vzdělaný / vzdělavatel. Za pozitivní lze u této metody považovat zpětnou vazbu, její nevýhodou je časová náročnost. Často používaná metoda – *asistování* – je využívána pro formování pracovních schopností zaměstnance, který je přidělen ke zkušenějšímu, od nějž se učí správné postupy. Jako výhoda této metody se jeví její soustavnost, na druhé straně však může docházet také k fixaci nevhodných pracovních návyků. Závěrečnou fází metody asistování je metoda *pověření úkolem*. Zaměstnanec má vytvořeny podmínky pro jeho splnění. Metoda je více využívána při formování pracovních schopností řídicích nebo tvůrčích pracovníků a jednoznačně vychovává k samostatnému řešení úkolů. V případě neúspěchu však může dojít k ohrožení důvěry ve schopnosti zaměstnance

a narušení jeho sebedůvěry a motivace k další činnosti. Pověřování pracovními úkoly v různých částech organizace na určité období je princip metody *rotace práce*. Je využívána jednak při přijímání nových pracovníků z řad absolventů a také při výchově řídicích pracovníků. Rozvíjí flexibilitu pracovní síly a schopnost komplexního pohledu na organizaci, současně však nemusí každému zaměstnanci vyhovovat v důsledku jeho zaměření (nezvládnutí činnosti na specifickém pracovišti). Výhody *pracovní porady*, která je také používána jako účinná metoda formování pracovních schopností zaměstnanců, je zejména výměna zkušeností, zvyšování informovanost, pocit sounáležitosti, prezentace názorů. Jako nevýhoda bývá vnímáno časové umístění porady. V rámci pracovní doby zkracuje čas určený k plnění úkolů, mimo pracovní dobu zasahuje do osobního programu zaměstnanců. Je zajímavostí, že s výjimkou pracovní porady jsou vesměs metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti individuální, Vyžadující partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.²⁵

Metody, které jsou používané ke vzdělávání mimo pracoviště (bez ohledu, zda v organizaci nebo mimo její prostory) jsou často organizovány podobně jako školní výuka. Většinou se jedná o metody určené pro hromadné vzdělávání skupin zaměstnanců. K těmto metodám patří *přednáška* určená ke zprostředkování faktických informací, která je nenáročná na podmínky a zajišťuje rychlost přenosu informace, bohužel však jednosměrně (pasivní přijímání). Další metodou je přednáška spojená s *diskuzí* nebo *seminář*, kdy jsou účastníci stimulováni k aktivitě. Akce však vyžaduje důkladnější přípravu a moderaci. Metoda *demonstrování* využívá audiovizuální techniku, počítače, trenažery, zařízení na vývojových pracovištích apod. Klade důraz na praktické využití získaných znalostí a oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti. Jako nevýhodu lze spatřovat časté zjednodušení problému, které je nezbytné v souvislosti s odlišnými podmínkami ve vzdělávacím zařízení a na reálném pracovišti. Mezi rozšířené metody vzdělávání patří *případové studie*, které jsou používány především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Základem metody je skutečný nebo smyšlený organizační problém, případně celý komplex

²⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007.

problémů, jejichž řešení má jednotlivec nebo celá skupina účastníků vzdělávacího programu navrhnout. Metoda slouží nejen k rozvoji analytického myšlení a schopností nalézat řešení, ale například také ke konfrontaci reálného řešení problému existujícího v minulosti s řešením nově navrženým. Současně však klade vysoké nároky na připravenost moderátora. *Workshop* je považován za skupinové cvičení a jeho cílem je týmové řešení praktických problémů z komplexního hlediska, je tedy jakousi variantou případové studie. Výhodou je posuzování problémů z mnoha aspektů a sdílení nápadů na jejich řešení, nevýhodou zůstává, shodně jako u metody předchozí, požadavek na maximální profesní připravenost moderátora, kdy se jako riziko může projevit jeho odborná neznalost. Další variantou případové studie je metoda zvaná *brainstorming*, kdy každý účastník písemně nebo ústní formou navrhuje řešení. Poté, co své návrhy představí všichni účastníci, je v rámci diskuse nalezeno optimální řešení. Jedná se o velmi efektivní metodu, která přináší alternativní řešení a podporuje kreativní myšlení, její nevýhody jsou shodné jako u metody předchozí. Metoda *simulace* vyžaduje vysoce aktivní přístup účastníků a současně připravenost vzdělavatele. Funguje na principu předložení scénáře za účelem uskutečnění řady potřebných rozhodnutí pro vyřešení (zpravidla běžné) životní situace v práci vedoucího pracovníka. Je tedy více zaměřená na praxi a její předností je výrazné formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat ve vymezeném čase. Na rozvoj praktických schopností účastníků vzdělávání cílí metoda *hraní (manažerských) rolí*. Účastník v rámci přidělené definované role tak blíže poznává její specifika, povahu mezilidských vztahů, na které má právě role nemalý vliv, střetů a vyjednávání. Samozřejmě svou roli každý dotváří, přesto je však nucen konkrétní situaci při zachování míry autenticity. Metoda je využívána spíše při vzdělávání vedoucích manažerů s cílem osvojení určité sociální role a žádoucích osobnostních charakteristik. Nároky na přípravu aplikace této metody jsou srovnatelné jako u případových studií. Mezi relativně nové a vysoce kladně hodnocené metody vzdělávání manažerů patří *assessment centre*, což v překladu znamená diagnosticko-výcvikový program. Jeho účastníci plní běžné úkoly a problémy, které tvoří každodenní pracovní náplň manažera. Formou náhodného generování úkolů a problémů prostřednictvím počítače je možné simulovat různou úroveň

pracovního stresu. Pomocí techniky jsou také hodnocena přijatá rozhodnutí a řešení problémů. Existují-li již optimální řešení, jejich konfrontace s navrženými umožňuje účastníkům posouzení vhodnosti a správnosti svých návrhů, čímž je tato metoda více efektivní. V podstatě lze assessment centre považovat za kvalitativně vyšší metodu případové studie, simulace a hraní rolí současně. Cílem je, aby si účastník osvojil nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, uměl pracovat ve stresových situacích, řešil problémy různé povahy, osvojil si time management a další dovednosti nezbytné pro práci vedoucího manažera. Je vhodné zmínit, že se jedná o velmi náročnou metodu jak na přípravu, tak na technické vybavení a její poskytování bývá zpravidla záležitostí profesionálních firem, které se na tuto metodu vzdělávání zaměřují. Pro hledání optimálního řešení z možných, umění koordinace činností a komunikace se spolupracovníky a současně delegování úkolů a vedení týmu se jako vhodná jeví metoda vzdělávání, pro kterou je používán název *outdoor training / learning* (v českém jazyce je možné ji označit jako učení se hrou či pohybovými aktivitami). Zadaný úkol je většinou řešen kolektivně a vedení se ujímá – opět většinou – spontánně jeden z účastníků, není-li vedením pověřen. Po splnění úkolu jsou vedeny diskuse ohledně využitých manažerských dovedností, vhodnosti jejich aplikace a případně možností zlepšení. Zábavná vzdělávací forma této metody nenásilně účastníky vede k využívání manažerských dovedností, jejich zdokonalování a uvědomění si jejich významu v každé běžné činnosti. Propojení hry a sportu s procesem zdokonalování manažerských dovedností je velmi efektivní. Při využití této metody je třeba brát na zřetel možný strach ze zesměšnění při pohybových aktivitách, nechat k hraní a také fyzické předpoklady a schopnosti všech zúčastněných osob, které mohou být velmi odlišné, ať již s ohledem na věk, pohlaví nebo kondici. Rostoucí tendenci ve využívání zaznamenává poslední léta vzdělávací metoda *e-learning*, tj. vzdělávání pomocí počítačů. Počítačové programy nabízí nepřeberné možnosti v oblastech simulací pracovních situací, využití grafického zobrazení potřebných informací, jako jsou schémata a grafy, nabízí možnost procvičování již probrané látky formou testů a cvičení, stejně jako průběžné hodnocení dosahovaných výsledků, kontakt s dalšími účastníky této formy vzdělávání nebo případně přímo se vzdělavatelem pomocí diskusních fór,

řeší vzdělávání téměř ve všech oborech lidské činnosti. Velmi výhodné je využívání této metody u organizací propojených počítačovou sítí. Rozeznáváme tři druhy e-learningu:

- „samostatný, neboli separovaný e-learning, kdy vzdělávaná osoba využívá potřebnou technologii, ale není propojena ani s ostatními vzdělávanými, ani s instruktorem;
- živý e-learning, při kterém je instruktor a vzdělávaná osoba v dané chvíli v kontaktu, přestože se vyskytuje každý na jiném místě;
- kolaborativní, tj. kolektivní e-learning, jež podporuje vzdělávání formou výměny a předávání informací mezi vzdělávanými osobami prostřednictvím diskusí, chatů, besed, počítačových bulletinů.“²⁶

Vzdělávací metodu e-learningu je možné využít jak k individuální, tak ke skupinové formě vzdělávání. Jedná se o interaktivní záležitost s okamžitým poskytováním zpětné vazby a možností přizpůsobit tempo výuky potřebám a schopnostem účastníků. Jedná se o metodu využitelnou jak ke vzdělávání na pracovišti, tak i mimo něj, časově je považována za efektivní a je možné ji přenést i do soukromí vzdělávaného. Je však náročná na vybavení a finančně nákladné je pořízení výukových programů. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště bývá zahrnuto také *samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury* (samostudium), kterou zajišťuje zaměstnavatel. Reálně však tento nemá kontrolu a ani možnost vymáhání plnění pracovních úkolů, za které pro tento účel vzdělávání považujeme, ve volném čase pracovníka. Navíc je samostudium součástí celé řady již jmenovaných vzdělávacích metod bez ohledu na to, zda probíhají na pracovišti, či mimo.

Konkrétních možností výběru vzdělávacích metod pro doplnění znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich osobního rozvoje je k dispozici široká škála. Přesto je nezbytné se učit i samotnému plánování osobního rozvoje, aby finálně zvolená metoda co nejvhodněji podpořila rozvoj pracovníka a nepůsobila například naopak na jeho další růst negativním způsobem.

²⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. s. 273.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů je závislá na stanovení hodnotících kritérií, což bývá problematická oblast. Důležitost vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnost zvolených vzdělávacích programů je však nesporná. Z možných kritérií a postupů hodnocení je možné poukázat alespoň na ty nejčastěji používané. Patrně nejsnazší je způsob *porovnání výsledků vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu*. i tento zdánlivě jednoduchý postup má však svá úskalí, mezi něž patří sestavení rovnocenných testů pro vstupní a výstupní úroveň znalostí a dovedností. Vhodnost testů je možné kontrolně ověřit na skupině pracovníků, která se vzdělávacího programu nezúčastnila. i přesto může vzniknout problém, kdy je úspěšnost závěrečných testů připisována absolvovanému vzdělávacímu programu, ovšem příčinu eventuálního neúspěchu je téměř nemožné definovat, a to především tehdy, když není brána v potaz role náhody či jiných vlivů. Ani způsob *hodnocení realizovaného vzdělávacího programu formou monitorování vzdělávacího procesu a programu* jako takového není příliš spolehlivé. Je-li hodnocena vhodnost a účinnost jednotlivých zvolených metod a postupů, záleží na hodnotiteli a jeho subjektivnímu názoru, které metody sám preferuje a považuje je tedy za vhodnější. Subjektivní bude ve velké míře i hodnocení samotných účastníků, a to bez ohledu na zachování jejich anonymity. Z používaných odpovědních anket například vyplývá, že příznivěji jsou hodnoceny metody, které nevyžadují příliš aktivní přístup. *Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů*, jako je například zvýšení produktivity práce, prodeje, kvality produkce, či snížení nákladů je téměř nereálná. Měření změny chování, změny v přístupu k vedení pracovníků, organizaci práce, řešení problémů a schopnosti rozhodování je pak ještě problematičtější.²⁷

V uvedených případech může vést snaha o porovnání nákladů a přínosu vzdělávání k chybným závěrům nebo minimálně ke zkresleným interpretacím výsledků. Měření přínosu vzdělávání totiž záleží ve velké míře také na charakteru

²⁷ FOOT, M. a C. HOOK. Personalistika. 2002.

a obsahu vykonávané práce. U zaměstnanců, kteří plní relativně snadné úkoly, jejichž modelová řešení byla předmětem vzdělávání, může být přínos vzdělávacího programu velmi výrazný a jednoznačně patrný, u vysoce kvalifikované práce se naopak účinky vzdělávacího programu mohou dostavit postupně formou drobných zlepšení. V této situaci je třeba pečlivě zvažovat časový odstup měření účinnosti či úspěšnosti vzdělávání, který však není možné jednoznačně definovat. Mezi vlivy působící na výsledný efekt vzdělávání patří také klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, motivace samotných účastníků vzdělávání a možnost uplatnění nabytých znalostí a dovedností v denním pracovním programu. Proces hodnocení vzdělávacích aktivit tedy bývá v praxi rozdělován na jednotlivá dílčí hodnocení, kdy se rozlišují jak okamžité, tj. zřetelné výsledky, tak ty, které je možné potenciálně očekávat. Pro tento způsob hodnocení jsou využívány následující typy dotazů. Použití vhodných vzdělávacích metod, technického vybavení, časového plánu a obsahové části vzdělávacích programů, dále se dotazy zaměřují na odezvu, postoje a názory účastníků, předmětem zkoumání je také míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností bezprostředně po ukončení programu. K poslednímu dílčímu hodnocení pak může sloužit zkoumání aplikace nabytých znalostí a dovedností v denní práci a také posuzování změn v pracovním chování absolventů vzdělávacího programu. i zde je třeba uvažovat s tím, že ne všechny změny bude možné identifikovat bezprostředně po ukončení vzdělávání, ale také v dlouhodobějším časovém horizontu.

Přes uvedená úskalí v hodnocení a měření úspěšnosti a efektivity vzdělávání pracovníků nelze tuto činnost pominout. Jen je nezbytné uvědomovat si existující bariéry a relativitu hodnocení. Postupem času, samozřejmě pokud se nejedná o nově nabyté a jednoznačně ověřitelné získání znalostí, je upřednostňována metoda spíše neformálního vyhodnocování přínosu vzdělávacích programů založená na informacích od účastníků a jejich vedoucích pracovníků.

Nespornou skutečností je, že vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávání. Ve zjednodušené podobě se jedná o porovnání cílů, tj. žádoucího chování, s výsledky, tj. s výsledným chováním, jež poskytuje odpověď ohledně naplnění účelu

vzdělávání. Stanovení cílů a metod měření dosažených výsledků by z důvodu popsané náročnosti mělo být podstatnou součástí celého procesu již ve fázi jeho plánování. Je také na místě podotknout, že existují čtyři doporučené úrovně vyhodnocování vzdělávání.

- úroveň I = reakce, jež zkoumá bezprostřední spokojenost zákazníka, tzn. účastníka vzdělávacího programu;
- úroveň II = hodnocení poznatků dává informace, zda a do jaké míry byly splněny definované cíle, jaké penzum znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti zlepšili, případně zda se žádoucím směrem změnily jejich postoje. V této úrovni je doporučeno využití testů před zahájením a po ukončení vzdělávacího programu z důvodu identifikace progresu;
- úroveň III = hodnocení chování, resp. míra změny chování po návratu na pracoviště, uplatňování získaných znalostí, dovedností postojů pro výkon práce. i v této úrovni je hodnocení doporučeno realizovat před a po ukončení vzdělávacího programu, a to z toho důvodu, aby bylo možné posoudit míru dosažení cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace nových znalostí a dovedností, také zde je opět třeba aplikovat časový odstup;
- úroveň IV – hodnocení výsledků poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti realizace vzdělávacího programu z hlediska nákladů, které na něj byly vynaloženy. Pro tuto úroveň hodnocení je žádoucí realizovat zkoumání předem a po ukončení, a je také nezbytné určit míry dosažení základních cílů vzdělávání v oblastech, jako je zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníků nebo zvýšení prodeje. Přestože je jednodušší hodnotit kvantifikovatelné výsledky, není snadné ani při jejich pozitivním růstu prokázat souvislost s aplikací vzdělávacího programu.²⁸

Při přípravě a následné realizaci aktivit vedoucích k rozvoji pracovníků je vhodné pracovat i se skutečností, že pokud je aktuálně problém s nastavením způsobu hodnocení přínosu těchto aktivit, bude příležitost redefinovat zvolená hodnotící kritéria či měření efektivity při dalším běhu vzdělávacího programu, kdy je již

²⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. s. 514.

možné opřít se a využít objektivně prokázané a v denní praxi ověřené dopady na kvalitu, případně kvantitu odváděné práce u jeho účastníků.

1.6. Partnerství a angažovanost

1.6.1. Pracovní vztahy

Abychom mohli správně pochopit partnerství a angažovanost, musím také pochopit, že na pracovišti mohou vznikat různé pracovní vztahy, které mají pro správný a zdravý chod organizace velký význam. Dle Koubka se jedná se o několik typů skupin:

- „vztah mezi zaměstnancem / pracovníkem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě vykonává jedinec pro zaměstnavatele práci, pracovním řádem, aj.,
- vztahy mezi zaměstnancem / pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců / pracovníků, popřípadě stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena,
- vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců / pracovníků, a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami, pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popřípadě dalšími předpisy organizace,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizace, např. i pracovním řádem,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí,

- vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální, a tedy neupravované žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to, dát z části i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se opírají o zákonné normy, např. zákoník práce.“²⁹

Přední světové společnosti věnují pracovním vztahům zesílenou pozornost, protože velice dobře vědí, že pro správnou komunikaci ve firmě jsou zdravé vztahy na pracovišti žádoucí, dokonce nezbytné. Při jejich vytváření musíme dbát na uplatňování několika pravidel. Všechny zákony stanovené organizací, včetně dohod a smluv, a dále potom veškerá zákony státní musejí být dodržovány bez jakýchkoli výjimek. Management by měl dohlížet na dodržování těchto zákonů u všech pracovníků. Sem spadá také respektování základních pravidel slušnosti. Některé organizace v reakci na to tvoří vlastní etický kodex společnosti. Je také podstatné respektovat odbory a všechny zaměstnance jako rovnocenné partnery organizace, aby došlo k naplnění zájmů jak společnosti, tak zaměstnanců a bylo tak umožněno všem správně participovat na řízení a rozhodování o chodu společnosti. Organizace musí mít jednoznačně definované veškeré smlouvy, dohody a jiné dokumenty, na základě kterých se odehrávají pracovní právní vztahy ve společnosti. Dále je žádoucí závazně a jednoznačně formulovat politiku, ohodnocování, přijímání zaměstnanců, rozhodování o jejich pracovním umístění a jejich personálního rozvoje. Organizace si musí vzít za cíl pravidelné školení všech zaměstnanců, rozvíjení jejich pracovního potenciálu. Veškeré dění ve společnosti, kromě informací z oprávněných důvodů důvěrných, musí být komunikováno se všem pracovníky. Společnost musí dále vytvářet stimulující pracovní prostředí, s důrazem na ochranu zdraví a bezpečnost zaměstnanců a podporovat zdravé mezilidské vztahy organizací různých akcí, např. kulturních, sportovních a rekreačních, teambuildingů. V neposlední řadě je nutné zaměřit se na prevenci a postih jakýchkoli diskriminačních projevů, osobních preferencí, sympatií nebo naopak antipatií mezi zaměstnanci.

²⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. s. 325-326.

1.6.2. Aplikace partnerství a angažovanosti

Pro správné pochopení partnerství a angažovanosti zaměstnanců je třeba objasnit některé zásadní pojmy. Jedním z nich je kultura, resp. podniková kultura. Organizaci je totiž možné chápat jako celek ve smyslu specifického druhu kulturního systému. Organizace rozvíjí vlastní představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo obdobném jednání jednotlivců uvnitř organizace a také směrem k jejímu vnějšímu okolí. Základní rovina podnikové kultury je charakterizována celkovým přístupem k okolí, k životu, práci, lidem a k životu jednotlivých spolupracovníků. Je tedy zřejmé, že právě úroveň podnikové kultury, dodržování jejích standardů a důsledná snaha o její zvyšování jsou atributy, které mají přímý vliv na úroveň partnerství v organizaci a angažovanosti jejich zaměstnanců.

Pro jednoznačné pochopení principů partnerství a angažovanosti zaměstnanců je třeba akceptovat postoj, který říká, že aplikace řízení lidských zdrojů určitým způsobem je za použití určitých technik a rozvíjení potřebných strategií schopné vyústit ve snahu zaměstnance maximalizovat svůj přínos pro úspěch organizace. Z uvedeného současně vyplývá, že právě lidské zdroje jsou klíčové pro vytvoření konkurenční výhody. Ochota zaměstnanců maximalizovat svůj přínos je přímo úměrná způsobu každodenního zacházení ze strany organizace, vztahem k manažerům a celkového přístupu managementu k zaměstnancům.³⁰

Literatura popisuje dvě základní pojetí vztahů, které se může vyvinout mezi zaměstnavatelem reprezentovaným manažery a zaměstnanci.

Unitární pojetí předpokládá stejný zájem všech členů organizace a současně také to, že všichni její členové přijímají cíle organizace za své vlastní a k jejich naplnění směřují svou činnost. Unitární typ organizace také předpokládá, že každý nově příchozí pracovník přijme již definované cíle organizace za své, souvisí se silným vedením, které často cílevědomě přijímá pracovníky, u nichž tento způsob

³⁰ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005.

smýšlení předpokládá. Základní charakteristikou unitárního pojetí je přesvědčení o existenci společného cíle a společné snahy o jeho dosažení.

Oproti tomu *pluralitní pojetí* předpokládá různé zájmy jednotlivých členů organizace. Jedná se například o preferenci růstu mezd ze strany zaměstnanců a zvyšování dosahovaných zisků ze strany vedení organizace. Různé zájmy pak logicky ústí do vzniku konfliktů, které jsou v rámci tohoto pojetí považované za přirozené a je třeba je zvládat, aniž by byl chod organizace narušen. Na rozdíl od unitární organizace pluralitní uznává, že odlišné zájmy je třeba zahrnout do procesu rozhodování, protože mohou mít vliv na dosahování cílů organizace.³¹

Na motivaci zaměstnance má jednoznačný vliv jeho angažovanost v procesu rozhodování. Kdo je oprávněný rozhodovat? Jsou to výhradně vlastníci nebo správci kapitálu? Například koncept podílníků je postaven na předpokladu, že úspěch organizace neovlivňují pouze finančně zainteresovaní vlastníci či majitelé, ale další lidé s přímým zájmem na práci společnosti. Znamená to, že každý, jehož ovlivňuje činnost a rozhodování organizace, je jejím podílníkem, a to včetně zaměstnanců závislých na organizaci, zákazníků s vlastními požadavky, dodavatelů, bez nichž se zákaznický orientovaná organizace neobejde a dokonce i společnost, která je závislá na ochraně životního prostředí ze strany organizace. Otázka výsadního práva k rozhodovacím pravomocem ze strany managementu a právo, či snaha zaměstnanců prezentovat a prosazovat své zájmy má tedy zásadní význam. Zaměstnanci mají zájem na úspěchu organizace a je tedy jejich demokratickým právem podílet se na rozhodnutích, která tyto úspěchy ovlivňují. Otevřená konzultace problémů, zapojení zaměstnanců do dění v organizaci je jednou z myšlenek řízení lidských zdrojů a umožňuje dosáhnout maximalizaci přínosu zaměstnanců a z toho vyplývajících konkurenčních výhod. Možným způsobem dosažení partnerství mezi organizací a jejími zaměstnanci je spojení partnerství s iniciativní angažovaností zaměstnanců. Právě tento proces umožní maximalizovat dosažené výhody jak pro organizaci, tak pro její pracovníky. Podobný účel, kterým je optimální přispění všech zaměstnanců organizace

³¹ FOOT, M. a C. HOOK. Personalistika. 2002.

k naplňování jejích cílů, plní participace a angažovanost pracovníků. Cílem pracovní participace je změna autoritativních struktur v organizaci, zaměstnanecká angažovanost směřuje k získání podpory a shody všech pracovníků na manažerských úkolech a cílech.

V případě, že chce organizace poskytnout pracovníkům prostor pro vyjádření, běžně se užívají termíny jako zapojování pracovníků nebo jejich participace. Spadají sem veškeré postupy managementu fungující ve společnosti, které zaměstnancům předkládají informace o firemních aktivitách, předsevzetích a výsledcích. V případě, že mezi výše zmíněnými pojmy nerozlišujeme, dále sem můžeme zařadit také konání, mechanismy a postupy, které management zavedl jednostranně sám nebo za přispění odborů.

Cílem zapojování a participace by v každém případě mělo být vedení k loajalitě zaměstnanců k organizaci a k jejím cílům. Dále potom umožnit společnosti důsledně naplňovat potřeby svých zákazníků a pružně reagovat na požadavky měnícího se trhu, čímž si společnost pojistí svoji pozici do budoucna. Za použití nových technologií založených na využití znalostí a praktických dovedností všech zaměstnanců zlepšovat výkon celé organizace, její produktivitu a zavádět do chodu společnosti nové metody práce. Společnost by také měla dát všem svým pracovníkům možnost se aktivně zapojovat do rozhodovacích procesů společnosti, a tím podporovat v každém jednom pracovníkovi uspokojení z jeho práce.

Existuje několik hlavních forem zapojování a participace pracovníků v organizaci:

- komunikace shora dolů – jinak nazývané také sestupná komunikace, jedná se o komunikace probíhající od manažerů k pracovníkům za účelem jejich výchovy a informovanosti, a to v souladu se záměry organizace,
- řešení problémů zdola nahoru – při tomto způsobu zapojování jde o proniknutí názorů a znalostí řadových pracovníků k vedení společnosti, nejdůležitějším prvkem je vzbudit v zaměstnancích pocit, že se podílejí na rozhodování v organizaci, zapojit je do přímého chodu a usnadnit

implementaci možných změn v chodu společnosti přímo mezi zaměstnanci,

- participace na úkolech – zde dochází k přímému rozšíření okruhu a typu pracovních úkolů jednotlivých zaměstnanců, zpravidla bývá používáno několika přístupů (horizontální seskupování pracovních úkolů, obohacování práce, vertikální seskupování pracovních rolí a týmová práce),
- konzultace a participace představitelů pracovníků – tato forma zapojování umožňuje zaměstnancům zapojovat se do rozhodování managementu, pomáhá eliminovat formální spory,
- finanční zainteresovanost / participace – do této kategorie zahrnujeme formy odměňování jako například podíly zaměstnanců na zisku společnosti nebo zaměstnanecké akcie, při informování pracovníků o výkonu podniku jsou také používány formy odměn založené na přírůstku produktivity, vzbuzuje se tak zájem zaměstnanců na celkovém podnikovém dění a jejich věrnost společnosti.³²

Zapojování a participace zaměstnanců dále také probíhá na několika úrovních. V případě, že jde o neformální zapojování a participaci a probíhá mezi vedoucím týmu a týmem jako takovým, jedná se o *úroveň pracovišť*. Dochází při ní k výměně názorů a nápadů, jak by se měla práce na určitých pracovištích efektivněji vykonávat. V případě, že je management ochotný podělit se o jistou část svých pravomocí může docházet ke sdílení informací a účasti se na rozhodování o záležitostech, jež ovlivňují komplexnější chod organizace, resp. způsob plánování, vykonávání týmových úkolů, organizace samotné práce, pracovní prostředí. Tato úroveň se nazývá *manažerská úroveň*. Konzultace probíhají v podobě týmových brífinků nebo organizačních rad. Na *úrovni tvorby podnikové politiky* dochází k rozhodování přímo o politice organizace, jakým směrem se bude ubírat a co k tomu zvolí za prostředky. Poslední úrovní je *úroveň majitele podniku*, ta je ovšem zcela bezvýznamná v případě, že se zaměstnanci

³² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 706.

společnosti nemohou účastnit hlasování o složení vedení společnosti. Tato úroveň se příliš nevyužívá.³³

Abychom zaměstnance společnosti správně zapojili do rozhodovacích procesů, je velice důležité získat jejich názor na záležitosti, které se jich skutečně týkají. Díky tomuto zkoumání můžeme dále získat konkrétní data o preferencích zaměstnanců, poukázání na možné problémové části pracovního procesu a následně určit jejich příčiny, máme možnost srovnat morálnost chování ve všech částech společnosti, získáváme názory na způsob hodnocení práce, výši mezd a řízení pracovního výkonu a jeho účinnosti. Dále také obdržíme zpětnou vazbu na samotnou personální politiku, potažmo její funkčnost a to jak při rozvoji a zapojování pracovníků, tak jejich systematickému školení. Dozvídáme se také, jak jsou přijímány změny v organizaci a v organizační politice. V konečném důsledku nám tato šetření poskytují jakousi základnu pro efektivní komunikaci a zapojení zaměstnanců.

V začátku takového šetření je nutné identifikovat potřeby zaměstnanců a dále zhodnotit, v jaké míře je jich dosahováno. Existují čtyři základní metody pro zjištění názorů zaměstnanců. *Strukturované dotazníky*, které jsou rozdávány všem zaměstnancům nebo vybraným pracovním skupinám. Mohou se používat standardní dotazníky nebo dotazníky na míru vytvořené danému problému, který chce organizace prověřit. Standardní dotazníky přinášejí výhodu jejich spolehlivosti, protože již byly několikrát důkladně prověřeny. Často se také využívá těchto dotazníků a doplňkových otázek, specificky vytvořených pro danou společnost. Další metodou jsou *rozhovory*. Ty mohou probíhat s jednotlivci nebo s pracovní skupinou stejného zaměření. Individuální rozhovory jsou finančně i časově náročnější, proto jsou běžné právě týmové rozhovory. Rozlišujeme tři typy rozhovoru; rozhovor volný, kdy jsou otázky pokládány bez ohledu na konkrétní témata, rozhovor částečně strukturovaný, kdy jsou předem sepsány okruhy rozhovoru, které by měly být probrány a rozhovor vysoce strukturovaný, který se podobá spíše dotazníku. Ideální metodou se jeví

³³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002.

kombinace rozhovoru a dotazníku, kdy dochází k propojení kvantitativních informací z dotazníků a kvalitativních z jednotlivých rozhovorů. Čtvrtou možností je vytvoření tzv. referenční skupiny zaměstnanců, která obsahuje reprezentativní vzorek zaměstnanců. Zde zjišťujeme jejich názory na záležitosti týkající se společnosti a jejího chodu.

Zpravidla se stává, že odpovědi v dotaznících jsou v 70 až 90 % kladné, pozitivní. To je způsobeno strachem zaměstnanců z kritiky práce / pracovní pozice, kterou však nejsou ochotni v dohledné době opustit. Není výjimkou, že se zaměstnanci smíří se svojí pracovní pozicí, a to i přes výhrady. V několika posledních letech je tento jev o to markantnější s nástupem ekonomické krize. Měření spokojenosti tedy většinou neodhalují konkrétní problém, ale spíše směr nespokojenosti, který by měla organizace dále zkoumat.

Úspěšnost implementace názorů zaměstnanců do chodu organizace je určena vzájemnou důvěrou mezi zaměstnancem a společností, stejně tak, jako eliminací rozdílného postavení jednotlivých pracovníků. Nedílnou součástí je také rozhodnutí organizace soustavně vzdělávat a podporovat své zaměstnance a eliminovat překážky změn v organizační kultuře.³⁴

Pro efektivní zapojování a participaci musí být určeny, konzultovány a všemi účastníky odsouhlaseny cíle participace. Ty se musejí odvíjet od důležitých hledisek práce, procesu řízení a definice politiky ovlivňující zájem zaměstnanců. Management organizace musí viditelně důvěřovat smysluplnosti spolupráce se zaměstnanci a musí klást důraz na uvedení získaných informací do chodu organizace. Při rozhodování o změnách je nezbytná kooperace managementu, odborů i zaměstnanců. Management jako takový musí být precizně a správně vyškolen a musí mít přístup ke všem důležitým informacím, nutným k efektivnímu rozhodování. Manažeři jednotlivých týmů na hierarchicky nižších úrovních musejí být také neustále informováni a dle možnosti zapojováni do všech konzultací ohledně pracovních postupů, změn, apod. Samotné konzultace

³⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002.

musejí vždy předcházet rozhodnutí, v opačném případě může dojít k dojmu, že jsou jednotlivé pracovní týmy nebo zaměstnanci obcházeni.

Při plánování angažovanosti zaměstnanců je nutné nejdřív analyzovat a vyhodnotit stávající systém participace pracovníků. Je nutné také identifikovat zaměstnanecké vztahy v organizaci a na základě nich navrhnout nejvhodnější způsob zapojení pracovníků. Je nezbytné vytvořit plán na nový, efektivnější způsob participace zaměstnanců, seznámit s ním management společnosti, všechny pracovní týmy a odbory. Na základě tohoto plánu probíhá předání veškerých instrukcí a školení zaměstnanců, kteří se budou přímo podílet na participaci zaměstnanců. Po zavedení nového systému nelze očekávat okamžité výsledky, naopak, management musí být neustále připraven průběžně upravovat systém na základě nových poznatků a podnětů ze strany zaměstnanců. Pro kvalitní aplikaci partnerství a angažovanosti ve společnosti je nezbytné nad celým procesem neustále dohlížet a pružně reagovat na všechny vstupy, kterými jsou v tomto případě právě názory odborů, pracovních týmů a jednotlivých zaměstnanců.

1.7. Poznatky z teoretické části

Z vytvořené rešerše odborné literatury je patrné, že řízení lidských zdrojů, potažmo personalistika, je nedílnou součástí každého řízení společnosti. Je to nezbytná složka pro efektivní a bezproblémový chod organizace.

Pro fungování společnosti je třeba optimální využití všech dostupných zdrojů, které zahrnují i lidský faktor. Ten jako jediný, na rozdíl od zdrojů výrobních, materiálových a finančních, je ovlivněn subjektivními stimuly zúčastněných jednotlivců. Proto je zcela nezbytné postarat se o správné zařazení pracovníků ve společnosti, o adekvátní zázemí materiálové i duševní, které bude poskytovat optimální podmínky pro výkon jejich pracovní pozice a také definovat vhodný systém odměn a motivací za stanovenou práci.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1. Vznik a vývoj společnosti

Název společnosti Teluria pochází pravděpodobně z anglického tellurian – pozemský. Suroviny pro výrobu barev byly dobývány ze země. Firmu Teluria, doly a továrnu na výrobu barev, založil v roce 1910 Ing. Jeřábek. Továrna se dodnes nachází v obci Skrchov, která je vzdálená cca 40 km severně od města Brna.

Původní produkce spočívala ve výrobě práškových zemitých barev. V nedalekém okolí se těžila barevná hlína, která se následně upravovala, žíhala v pecích a mlela na jemný prášek, který se používal jako pigment do vápenných, křidlových a olejových barev. V období po první světové válce se začala intenzivně rozvíjet, došlo k rozšíření výroby a k výstavbě nových budov. Již kolem roku 1920 je zde zahájena výroba kráslených práškových barev, ultramarínů a fasádních barev Fix Fasadin. K výrobě byly používány nejen tuzemské, ale i dovozové suroviny (železité kysličníky a slída z Německa, z Ruska černé a hnědé rudy, z Francie přírodní okry, ze Švýcarska anilínová barviva a chromité kysličníky). Výrobky firmy teluria byly úspěšné na domácím trhu a dále exportovány do zemí celé Evropy, především do Německa, Rakouska a Švýcarska. Po válce, tedy po roce 1948, došlo ke znárodnění továrny, která byla až do roku 1993 součástí národního podniku Barvy a laky Praha.

Za důležité období pro nástup na trh, který se začal velmi razantně rozvíjet po změnách v roce 1989, jsou považována léta 1987 a 1988. V té době společnost vyráběla sortiment, který byl relativně zastaralý, stejně jako technické vybavení, které fungovalo bez zásadnějších investic dlouhá desetiletí. Klíčový sortiment vyráběný národním podnikem Barvy a laky Praha byl realizován v moderních továrnách v Praze – Hostivaři, ve Starém Městě u Uherského Hradiště a v Opavě. V letech 1987 a 1988 byl ve Skrchově započat ve spolupráci s Výzkumným ústavem nátěrových hmot (VÚNH) vývoj vodou ředitelných barev, které byly v té době považovány za trend budoucnosti. Již v roce 1989 byla na trh uvedena

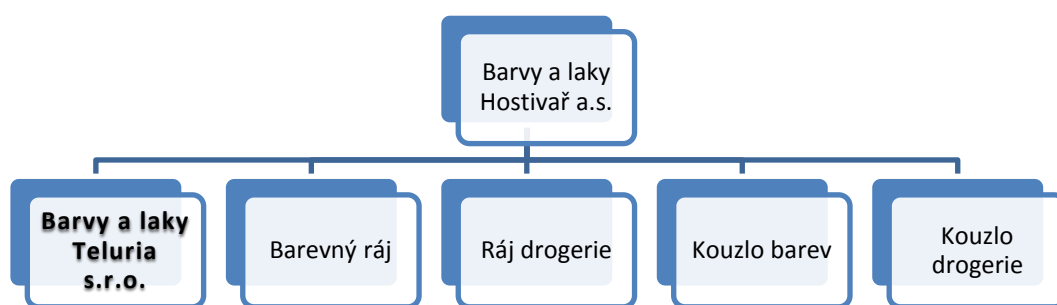
moderní akrylátová fasádní barva Barlet, která se ve velice krátké době stala jedničkou na tehdejším Československém trhu.

Továrna fungovala jako závod n. p. Barvy a laky Praha do roku 1993, kdy byla privatizována. Na privatizaci se podíleli zčásti restituenty (dcera a potomci zakladatele Ing. Jeřábka) a zčásti tehdejší vedení továrny. Samotnou privatizací vznikla společnost Teluria, spol. s r.o. a v této podobě působila na trhu do roku 2003. V uvedeném roce stávající společníci akceptovali nabídku akciové společnosti Barvy a laky Hostivař a společnost Teluria se stala stoprocentní dceřinou společností tohoto subjektu. Svůj původní název – Teluria, ke kterému se vrátila již po privatizaci v roce 1993, společnost upravila na Barvy a laky Teluria s.r.o. (dále použito jako zkratka Teluria).

Po roce 2003 prochází výrobní závod společnost Teluria významnou rekonstrukcí a modernizací. Do výrobního závodu a technologií bylo investováno více než 120 milionů Kč. Spojení se strategickým partnerem Barvy a laky Hostivař a.s. (dále použito jako zkratka „BAL“) přineslo další rozšíření nabízeného sortimentu výrobků, a dále významně posílilo pozici společnost Teluria na trhu. i v roce 2004 pokračovalo rozšiřování nabízeného sortimentu, jež se nejmarkantněji projevilo v nabídce malířských barev, které byly a jsou vyráběny nejen pod obchodními značkami společnosti Teluria, ale pod mnoha značkami renomovaných obchodních řetězců a dodavatelských společností.

V roce 2005 BAL opět rozšiřuje svoji obchodní síť a to o dva řetězce diskontního typu – Kouzlo barev a Kouzlo drogerie. O rok později, tedy roku 2006, přidává do svého obchodního portfolia zatím poslední dva řetězce, a to Barevný ráj a Ráj drogerie. Všechny tyto sítě spojuje podobný barevný logotyp, který nalezneme ve všech propagačních materiálech (internetové stránky, letáky, billboardy, obaly výrobků). Veškerá rozšíření mateřské společnosti BAL poskytují firmě Teluria další odběratelská místa a tím zvyšují poptávku po jejích výrobcích.

Co se týče zahraniční spolupráce BAL, resp. Teluria, spolupracuje se svými dceřinými společnostmi, na Slovensku BAL Slovakia, v Polsku BAL Teluria Polska. Dále navazuje na dlouholetou spolupráci s Litvou, Moldávií a Bulharskem. V neposlední řadě patří mezi významné obchodní partnery také firmy z Velké Británie a Francie.



Graf 1: Organizační struktura společnosti v ČR ³⁵

Firma Teluria je členem Asociace výrobců nátěrových hmot ČR (dále použito jako zkratka AVNH) a prostřednictvím společnosti BAL také Cechu malířů a lakýrníků ČR. Většina výrobků dlouhodobě nese ocenění Ekologicky šetrný výrobek. Od roku 2003 je Teluria, spol. s r.o. držitelem certifikátu ISO 9001 : 2000, což znamená, že systém řízení této organizace je uspořádán tak, že splňuje požadavky normy a existuje vysoká záruka stálosti kvality jeho výrobků a služeb. Zákazník je navíc při objednávce schopen rozpoznat kvalitu výrobku.

2.2. Sortiment společnosti

Sortiment společnosti Teluria je značně rozsáhlý a orientuje se jak na maloobchodního, tak velkoobchodního odběratele. Zahrnuje barvy, laky, lepidla, lazury a speciální přípravky používané ve stavebnictví. Mezi nejznámější značky

³⁵ Vlastní práce

na trhu patří Remal, Lazurool, Industrol, Barlet, Pragoprimer, Formex, Hostagrund, Bakrylex, Fest-B, Radbal a Uniflex.

Továrna ve Skrchově maximálně dbá na naprostou bezpečnost výroby všech výrobků. Využívá filtrační systémy na čištění vzduchu i vody, která může do okolí pronikat přímo z továrních hal, ale i sekundárně například ze dvora výrobního areálu. Ve výrobních halách je neustále udržován mírný podtlak, který nasává vzduch se zplodinami vzniklými při výrobě nátěrových hmot. Ten je poté odsávám do zásobníků, ve kterých dochází dvakrát během pracovní směny k jeho spálení a tím také k likvidaci samotných zplodin. Filtrace vody probíhá opět ve speciálních zásobnících, kde dochází k pravidelnému čištění nashromážděné vody z výrobních hal, střech výrobních budov i dvora areálu.

Zde uvádím základní dělení výrobního portfolia společnosti:

Tabulka 2: Výrobkové portfolio společnosti Teluria ³⁶

Dekoratивní barvy a materiály	Průmyslové nátěry
Stěny interiéru	Podlaháři
Dřevo	
Nátěry oken	
Fasádní barvy	
Fasádní omítky	
Zateplení fasád	Kovy
Střechy a klempířské prvky	
Kovy a ocelové konstrukce	
Topení a radiátory	Stavebnictví
Nátěry betonu	
Lepidla na podlahy a tapety	
Spreje	
Tónovací přípravky	Pro dřevo
Ředidla a technické kapaliny	
Speciální přípravy	

³⁶ Vlastní práce

2.3. Distribuční síť společnosti

Teluria dělí svoji distribuční síť do několika kategorií:

- retail – tuto distribuční síť převzala po propojení společností Teluria a BAL čistě mateřská společnost BAL, spadají sem dceřiné diskonty a také menší řetězce;
- průmyslový trh – do této kategorie patří odběratelé barev na kov, barev pro stavebnictví, barev pro firmy zabývající se službami, dalšími cílovými odběrateli jsou společnosti zabývající se povrchovou úpravou dřeva, podlahářské firmy, malířské firmy, sádkartonáři, kovovýroby (antikorozní přípravky – konstrukce na haly, apod.), průmysl (výroba strojů a zařízení), lakovny, dřevovýroba, prodejny stavebnin, projekční firmy, investoři;
- drobní odběratelé – menší rodinné firmy a živnostníci s podobným zaměřením (viz průmyslový trh), do této kategorie je možné také zahrnout kohokoli, kdo svépomocí staví či rekonstruuje dům, tzn. koncového zákazníka.

Při větších dodávkách je Teluria schopna velice promptně připravit, tj. namíchat konkrétní odstín dle požadavků zákazníka přímo v hlavní továrně ve Skrchově. Vzhledem k rostoucímu zájmu o produkty byla vytvořena síť menších distribučních partnerů označovaných jako Oblastní prodejce kompletní servis (dále použito jako zkratka OPKS).

Tito mají na svých pobočkách po celé České republice k dispozici vlastní tónovací zařízení, které je schopno na základě počítačového zadání přesně namíchat požadovaný odstín. Služba tónování na OPKS může být použita pro menší zakázky (cca do 20 kg barvy), není však technologicky možné tónovat všechny, ale pouze některé typy nátěrových hmot.

2.4. Obchodní oddělení společnosti

Celková struktura obchodního oddělení je v rámci společnosti Teluria poněkud netradiční. Konkrétní obchodní oddělení tvoří pouze obchodní zástupci.

Obchod však v rámci společnosti zahrnuje také především obchodního ředitele, který de facto obchodní oddělení řídí, dále potom manažery pro velkoobchody, pro zahraničí a zpracovatele, pro průmysl a tónování, vedoucí podnikové prodejny a techniky, kteří radí OZ s technologií barev a s možnostmi jejich použití. V následujících podkapitolách se však věnuji právě obchodním zástupcům.

2.4.1. Systémy monitoringu

Pro správu a organizaci informací ohledně odběratelů a práci zaměstnanců slouží společnosti Teluria programy Data Box, K2 a Marketing APS.

Databox slouží k evidenci zákazníků a profesionální správě souvisejících obchodních aktivit a procesů. Obsahuje systém inteligentního třídění kontaktů, plánování času a mnoho dalších funkcí pro podporu obchodu a pro řízení vztahů se zákazníky. Nabízí také možnost sdílení dat s celým pracovním týmem včetně externích pracovníků.

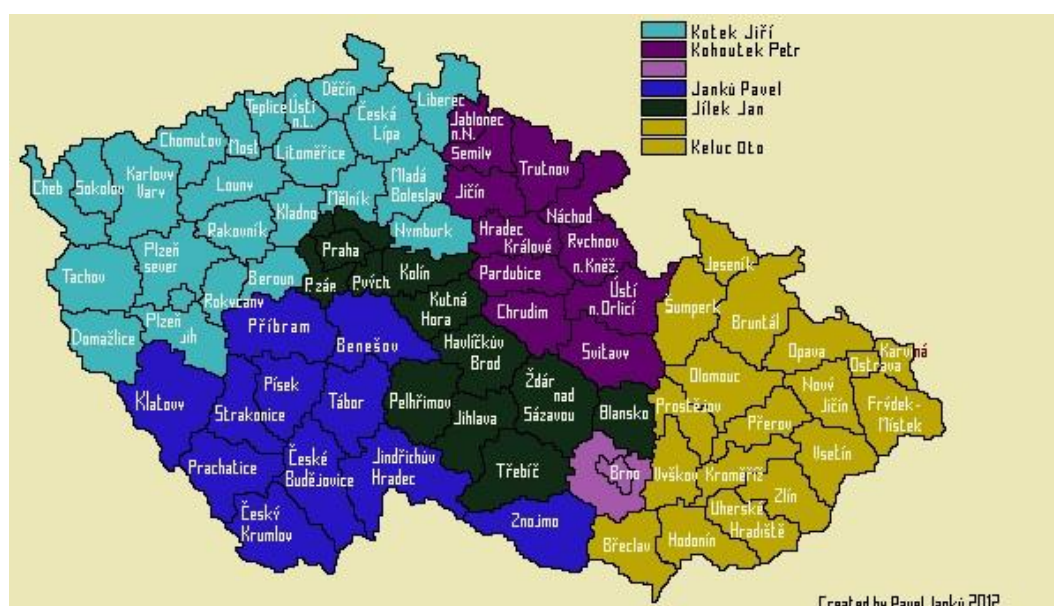
K2 je komplexní systém pro management společnosti. Ve svých modulech provázaně řídí firemní procesy. Zpřehledňuje jednotlivé činnosti a poskytuje podklady pro rozhodování. Využívá se především ke zvýšení produktivity práce, snížení nákladů, vyšší úroveň bezpečnosti dat, zvýšení spolehlivosti výrobních procesů a kvality produkce, efektivně vyhodnocuje činnosti společnosti a je tak vhodný pro následný controlling.

Marketing APS je systém pro pokročilé plánování, rozvrhování nebo také optimalizaci výroby a logistiky. Jedná se o moderní systémy pro plánování výroby, které se snaží maximalizovat efektivnost využití výrobních prostředků.

Systém umožňuje velice přesně modelovat produkci společnosti, aby bylo možné vytvořit reálný plán a podle něj udělat takové kroky, které vedou ke splnění požadavků zákazníka a maximalizaci zisku.

2.4.2. Obchodní zástupci

Za společnost Teluria vystupuje pět obchodních zástupců (dále použito jako zkratka OZ) - Jiří Kotek, Petr Kohoutek, Pavel Janků, Jan Jílek a Oto Keluc, kteří mají rozdělenou Českou republiku do několika spádových oblastí. Z přiložené mapky je zřetelné, že obchodní zástupci spravují rozsáhlé území. Na jejich schopnosti správně a především časově a ekonomicky efektivně řídit svou působnost v daném regionu do velké míry závisí úspěšnost společnosti, což s sebou nutně přináší velký tlak.



Obrázek 3: Rozdělení ČR mezi obchodní zástupce³⁷

2.4.3. Popis prodejních projektů

Do objektů, které může OZ oslovovat s nabídkou, spadají kategorie již zmíněné v rámci distribuční sítě, tzn. OPKS, partnerské prodejny Teluria, malířské firmy,

³⁷ interní zdroj Teluria

podlahářské firmy, kovovýroby, stavební firmy, stavebniny, architekti a projektanti a investoři (města, církve, realitní kanceláře, apod.).

Při každém prodejním projektu je OZ povinen dodržovat jasně definovanou strukturu pro kontaktování zákazníka/klienta. Následně je nezbytné zavést do informačního systému Databox všechny potřebné údaje o zákazníkovi (telefonní kontakty, podřazení zákazníka, což znamená jednak jeho přiřazení k příslušnému obchodnímu zástupci a samozřejmě také jeho zanesení mezi odběratele podle zájmového sortimentu a automaticky také informace o odebíraném zboží). V rámci obchodního jednání je zcela zásadní dodržovat osobní kontakt s klientem a pravidelně mu poskytovat nové vzorky, informace o novinkách a inovacích a reference z jiných významných projektů.

2.4.4. Pravidla pro připravenost na jednání

Všichni OZ musí mít perfektní povědomí o veškerých produktech společnosti Teluria a jejich použití. Musí být schopni správně zhodnotit vhodnost a využitelnost produktů a mít odborné znalosti o technologii jejich výroby a následných možnostech aplikace.

OZ musí být vybaven dostupnými vzorníky a propagačními materiály, aby mohl potenciálního zákazníka důkladně informovat.

Dále musí kontinuálně pracovat s možností udělení slevy, které jsou konkrétním zákazníkům dostupné. V případě nesrovnalostí či nejasností má OZ povinnost konzultovat cenu s nadřízeným pracovníkem.

Každou úspěšnou schůzku s klientem je nutné uzavřít platnou smlouvou, kde budou definovány veškeré potřebné informace. Smlouvu před konečným podpisem OZ schvaluje nadřízená osoba, aby nedošlo k chybám v ceně. Kompletní platná smlouva je uvedena v

2.4.5. Cíl návštěvy u nového zákazníka

Cílem návštěvy je zjištění potřeb zákazníka a jeho seznámení s kompletním sortimentem společnosti Teluria. Již před návštěvou však probíhá individuální šetření OZ ohledně získání maximálního množství informací o kontaktované společnosti, o potenciálním zákazníkovi. Při samotné návštěvě se pak konzultuje, v mnoha případech již pouze ověřuje, struktura společnosti odběratele a konkrétní kontakty, tj. kdo zodpovídá za objednávky zboží a kdo rozhoduje o zavedení výrobků do prodeje (pracovník zásobování, majitel, vedoucí úseku). Dalším cílem návštěvy je najít produkt z portfolia společnosti Teluria, který konkrétního zákazníka osloví. Potencionální zákazník musí být prověřen, zda již neodebírá zboží (zda již není zákazníkem) mateřské společnosti BAL. Následně OZ vytvoří cenovou nabídku na daný produkt v součinnosti s obchodním ředitelem nebo jiným odpovědným pracovníkem. Pokud je naceněný produkt opravdu vhodný, je nezbytné jeho prodej u zákazníka prosadit a aktivovat motivační systém pro další odběry. OZ musí vždy po úspěšné schůzce tuto zaznačit v informační databázi, včetně reportu o jejím průběhu. Kopii písemné nabídky je nutné evidovat a uchovat na obchodním oddělení.

2.4.6. Cíl návštěvy u stávajícího zákazníka

Návštěva OZ u stávajícího klienta je vnímána jako poprodejní servis společnosti Teluria. Na této návštěvě musí OZ dodatečně seznámit klienta s kvalitou používaných výrobků. Dále také upozornit na výhody odebíraných a jiných výrobků pomocí prodejních argumentů, především pak ceny a možných slev. Argumentace kvalitou je vždy automaticky prvním bodem jednání. Stávající zákazník má již (díky téměř nulovému procentu reklamací) dobrou zkušenost se sortimentem, co je pro další jednání vždy jednoznačná výhoda. Zákazníka OZ vždy informuje o celém výrobním portfoliu společnosti Teluria. Zajímá se o spokojenost zákazníka s kvalitou jednotlivých výrobků i služeb jako jsou dodávka v termínech, správnost dodání a zajištění zpětné vazby. Zjišťuje požadavky zákazníka na odbyt, marketing, cenu, dopravu, možnost skladování i expedici. Podstatné je také sledovat cenu konkurenčních nabídek, na základě

reálného zhodnocení možností pak případně upravovat výši množstevní slevy, popřípadě jiné výhody a bonusy.

2.4.7. Výpočet mzdy, provize a motivačního ohodnocení OZ

Základ mzdy OZ tvoří měsíční sazba 15 000 Kč. K této částce je dále připočítávána provize ve výši 1% z dosaženého prodeje v konkrétním měsíci u firem, které má dotyčný OZ zaregistrovány v systému K2. V případě meziročního navýšení prodejů vzniká OZ nárok na 2% provize místo 1% z částky meziročního navýšení prodeje. V případě tohoto meziročního navýšení tržeb nově registrovaným zákazníkem v systému K2 bude výše provize činit 4% (ne 2%) a to po dobu 12 kalendářních měsíců. Podmínkou tohoto ocenění je odběr nového zákazníka alespoň v hodnotě 300 000 Kč ročně. Tímto opatřením jsou OZ směřováni k vyhledávání významnějších odběratelů, popřípadě veřejných zakázek.

2.4.8. Sankce

V případě, že pohledávky za zákazníky OZ přesáhnou dobu splatnosti 61 dnů, je OZ sankciován snížením základu provize o 1% k základu o sumu nezaplacených pohledávek.

Tabulka 3: Výpočet mzdy OZ ³⁸

V Kč			
Při včasné zaplacení pohledávky			
OZ základní mzda		15 000,-	
Tržba	1 000 000,-	Provize 1%	10 000,-
Mzda celkem		25 000,-	

³⁸ Vlastní práce

Tabulka 4: Výpočet mzdy OZ při pozdní splatnosti pohledávky³⁹

V Kč

Při pohledávkách s dobou splatnosti delší než 61 dnů			
OZ základní mzda		15 000,-	
Tržba	1 000 000 – 100 000 = 900 000,-	Provize 1%	9 000,-
Mzda celkem		24 000,-	

Další sankce jsou udělovány v případě nedostatečných návštěv zákazníků nebo zmatečného reportu OZ. Po té se provize OZ snižuje z 1% na 0,5% popřípadě se odběr zákazníka nezapočte do mzdy OZ vůbec. Dále platí, že pokud OZ nenavštíví svého zákazníka déle jak půl roku, neudrhuje jeho obchodní vztah se společností Teluria a ani mu nezasílá dostatečné množství informací ohledně novinek ve společnosti, jiný OZ má možnost tohoto zákazníka kontaktovat a převést tak jeho odběry zboží na sebe. Stejně pravidlo platí v případě neodůvodněného meziročního výrazného poklesu odběru u konkrétního zákazníka.

2.4.9. Školení OZ

Ve společnosti Teluria probíhá několik typů školení OZ. Zhruba čtyřikrát do roka jsou OZ školení v oblasti technologických novinek, výrobků a zbožíznalství. Jednou ročně probíhají různá tematická školení se zaměřením na rozvoj osobnosti, komunikaci a obchodní dovednosti. V rámci pracovní doby mají OZ, ale ostatní zaměstnanci společnosti, možnost navštěvovat kurzy anglického a německého jazyka, které jsou realizovány přímo rodilými mluvčími. Firma se také snaží zlepšit počítačovou gramotnost svých zaměstnanců a umožňuje jim navštěvovat kurzy zaměřené na počítačové aplikace (excel, word, power point, apod.). Všechny tyto kurzy komplexně připravuje a realizuje pro společnost Teluria z důvodu optimalizace nákladů jeden partner. Další školení jsou organizována v rámci poradenství a konzultací se zástupci Evropského sociálního fondu v ČR

³⁹ Vlastní práce

a Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Aby nedocházelo ke zbytečnému čerpání těchto školení či kurzů, resp. aby účast na nich byla zaměstnanci opravdu efektivně využívána, jsou tyto ukončovány zkouškou nebo závěrečným testem. V případě neúspěšného složení závěrečné zkoušky z cizího jazyka nebo ignorování docházky může být zaměstnanci udělena pokuta ve výši 11 000 Kč.

2.4.10. Benefity OZ

Přestože v rámci školení je poskytován zaměstnancům prostor pro osobní rozvoj, společnost Teluria se v otázkách motivace přiklání převážně k motivaci finanční. Tu považuje za největší stimul pro kvalitní, rychlou a odpovědnou práci svých zaměstnanců. Ostatní typy motivace hodnotí jako sekundární a méně důležité.

Nad rámec finančního ohodnocení poskytuje svým zaměstnancům benefity v podobě slev na barvy a jiné náterové hmoty, které společnost Teluria vyrábí. Dále potom možnost zapůjčení firemního nákladního vozu pro osobní potřebu pouze za cenu pohonných hmot. Teluria také přispívá svým zaměstnancům na důchodové připojištění, a to částkou 900 Kč měsíčně.

2.4.11. Náklady na OZ

Obchodní zástupci ve společnosti Teluria jsou kmenovými zaměstnanci, tzn., mají zde hlavní pracovní poměr. Některé společnosti využívají obchodní zástupce, jež pracují na živnostenský list, společnosti Teluria však tento způsob spolupráce nevyužívá. Společnost zastává názor, že pokud pracují OZ pod její záštitou a jejím jménem, pociťují vůči ní větší loajalitu a to se odráží také na jejich pracovním nasazení.

Tabulka 5: Náklady na OZ⁴⁰

Typ nákladu	Kč
Super hrubá mzda	52 000
Náklady na dopravu	15 000
Náklady na telefon	1 500
Náklady na stravné	1 200
Náklady na vzdělávání	1 500
Ostatní náklady	250
Celkové náklady měsíčně	71 450
Celkové náklady ročně	857 400 *

* Tyto náklady jsou definovány jako průměrné náklady na jednoho OZ, bližší rozklad celkových nákladů společnost Teluria odmítla poskytnout.

Náklady na všechny obchodní zástupce jsou tedy 4 287 000 Kč ročně.

Jejich přínos pro společnost Teluria byl kvantifikován jako roční prodeje na jednoho OZ, které činí 30 000 000 Kč. Celkem tedy uskuteční OZ společnost prodeje ve výši cca 150 000 000 Kč ročně.

Přestože se náklady jeví vysoké, z uvedených dat jednoznačně vyplývá, že prodeje/tržby, které OZ ročně vykoná, mnohonásobně převyšují náklady na něj.

2.5. Dotazování obchodních zástupců – metodika výzkumu

2.5.1. Cíl

Cílem dotazníkového šetření bylo ověřit, zda je současný systém práce obchodních zástupců ve společnosti Teluria efektivní. Dále bylo také cílem zjistit, jaké panují vztahy mezi obchodními zástupci, jakým způsobem jednotliví zástupci přistupují ke své práci, jak hodnotí samotnou náplň své pracovní pozice a předepsané postupy, metody a materiály, které mají k dispozici při svých obchodních návštěvách.

⁴⁰ Vlastní práce

2.5.2. Použité metody

Pro zjištění vhodnosti používaných postupů, metod a materiálů při kontaktu s klientem bylo použito dotazníkové šetření. Jedná se o jednoduchý dotazník se sedmi otevřenými otázkami. Šest z nich je směřováno na hodnocení používaných metod a postupů při kontaktu s klientem, závěrečná sedmá otázka by měla vyjádřit vazbu OZ na společnost. Vzhledem k časové vytíženosti obchodních zástupců byly otázky voleny tak, aby byl jejich význam jasný, bylo možné na ně jednoduše odpovědět a aby jasně směřovaly k cílům výzkumu.

Dotazník obdrželo na e-mailovou adresu všech pět obchodních zástupců a na základě druhé urgency, která proběhla telefonicky, se podařilo všechny dotazníky získat zpět vyplněné. Samozřejmě lze pozorovat, že ne všichni OZ věnovali vyplnění dotazníků stejnou pozornost, i přesto je však dotazníky možné považovat za důležitý zdroj informací. Dotazník byl také zaslán přímému nadřízenému obchodních zástupců, Mgr. Otakaru Nečasovi, aby bylo možné hodnotit výsledek šetření i z pohledu vedení společnosti. Z důvodu zachování anonymity budu jednotlivé dotazníky obchodních zástupců označovat pouze písmeny.

2.5.3. Struktura zkoumaného vzorku

Tabulka 6: Demografie zkoumaného vzorku ⁴¹

Jméno	Příjmení	Věk	Stav	Dosažené vzdělání	Zkušenost s prací OZ	Délka prac. poměru v Telurii	Obrat (1 nejlepší – 5 nejhorší)
Pavel	Janků	45	Ž	SŠ	10 let	6 let	2
Oto	Keluc	45	Ž	SŠ	12 let	12 let	1
Jan	Jílek	38	Ž	SŠ	6 let	5 let	4
Petr	Kohoutek	41	S	SŠ	8 let	6 let	3
Jiří	Kotek	40	S	VŠ	6 let	6 let	5
Otakar	Nečas	50	Ž	VŠ		20 let	

⁴¹ Vlastní práce

2.5.4. Hodnocení dotazníků

Obchodní zástupci společnosti Teluria vyplnili dotazníky na 100 %. Přestože bylo jejich vyplnění a zaslání elektronickou poštou a i telefonicky urgováno, v některých případech 2 x, považují skutečnost, že dotazník vyplnilo všech pět zástupců, za velmi pozitivní informaci samu o sobě. Tato skutečnost, přestože explicitně nebyla položena otázka v tomto smyslu, dokládá, že si obchodní zástupci společnosti váží a jsou i ve svém náročném časovém programu schopni nalézt chvíli pro to, aby se vyslovili k otázkám, které se společností souvisí, přestože pouze v rovině monitoringu jejich názorů na jednotlivé oblasti, jak jim bylo vyplnění dotazníků prezentováno.

K otázce vztahů mezi obchodníky s jejich kolegy se všichni dotazovaní vyslovují pozitivně. Vyskytuje se sice i neutrální odpověď, ale nemá negativní konotaci.

Metodiku práce, ke které se váže druhá otázka, považují všichni OZ za vhodnou především z pohledu stanovení pravidel a mantinelů. Všichni OZ jsou letitými pracovníky společnosti, takže se dala předpokládat i například kritika metodik, která ale v rámci reakcí na dotaz nezazněla.

Zaujaly mě odpovědi na otázku, která hledá odpověď na způsob výběru nových klientů. Zde se domnívám, že má společnost Teluria rezervy. Jedná se o rezervy v tom smyslu, že není konkrétně řešen postup, resp. všechny možnosti navazování nových kontaktů a dle mého názoru zde jednoznačně chybí podpora obchodního týmu, která by se kontinuálně zabývala vyhledáváním nových kontaktů systematicky a současně také přípravou schůzek. Přestože tato informace přímo nevyplyvá z dotazníkového šetření, při komunikaci s OZ bylo patrné, že obchodní podporu by ocenili všichni, protože by jim usnadnil práci a ušetřil čas.

Také v oblasti prezentačních materiálů, kterých se týká otázka č. 5, není zcela dořešena. Přestože jsou principiálně obchodníci s množstvím a obsahem materiálů spokojeni, z odpovědí lze vyzorovat určitý jemný náznak toho, že materiálů je příliš a nelze je v jejich druhovém a početním množství z pozice OZ včas a dostatečně aktualizovat.

Průměrný počet realizovaných schůzek za týden se u jednotlivých OZ liší. Zde však je patrný jejich různý přístup k této problematice, který závisí na odlišném způsobu práce. Někteří OZ sází na kvantitu, tj. na množství realizovaných návštěv a jednání s klienty s tím, že určité procento jednání dopadne pozitivně – mají to ověřené vlastní praxí, někteří naopak preferují kvalitu, tzn. předem dohodnutá konkrétní jednání s předjednanými tématy. Obchodní výsledky jednotlivých OZ jsou však poměrně srovnatelné (ústní informace z vedení týmu OZ), takže je evidentní, že každému OZ vyhovuje vlastní taktika.

Ohledně otázky na přínos nově zavedeného školení byli téměř všichni OZ mírně skeptičtí. Někteří by preferovali více odborných školení z pohledu technologických postupů, ale s ohledem na neustálý časový deficit tuto možnost reálně téměř vylučují. Další OZ považují stávající organizovaná školení za dostatečná. Jeden OZ sám otvírá téma školení obchodních a prodejních dovedností, ovšem sám současně více méně popírá jejich užitek. Mírná skepse k vyšší četnosti školení dle mého názoru vyplývá jak z časové vytíženosti OZ, tak z jejich dlouhodobé praxe, kdy již nabyli znalosti a dovednosti potřebné k jednání s odběrateli a zákazníky, což je z mého pohledu relevantní reakce. Samozřejmě je vždy možné začít využívat nové taktiky či postupy při obchodních jednáních, ale současně je třeba případná školení těchto metod organizovat citlivě.

Jako velmi pozitivní považuji odpovědi všech OZ na poslední otázku, která pátrá, zda se cítí být součástí firmy a týmu. Ze svého okolí, resp. z absolvovaných brigád a stáží v různých druzích firem jsem nabyla dojmu, že na obchodníky je často nahlíženo ne zcela pozitivně. V rámci společnosti Teluria se však všichni OZ se cítí být platnými členy týmu a jsou přesvědčeni o tom, že i kolegové z řad ostatních zaměstnanců je za členy týmu a tedy součást firmy považují. Tuto skutečnost jednoznačně přikládám vysoce vyvinuté firemní kultuře.

Dotazník nadřazeného v zásadě potvrdil odpovědi uvedené v dotaznících obchodních zástupců. Týmovou spolupráci pracovníků hodnotí kladně.

V ostatních bodech přenechává iniciativu spíše na samotných obchodních zástupcích.

2.5.5. Zásadní body k řešení

K návrhové části jsem si vybrala dle mého názoru nejpalčivější problémy, které vyplynuly z dotazníkového šetření a to jsou:

- podpora obchodního teamu,
- propagační materiály společnosti Teluria.

3. NÁVRHY

Návrhy na opatření, resp. návrhy oblastí, které by bylo možné zlepšit jak v samotné práci s obchodními zástupci a přímo v práci obchodních zástupců, je možné rozdělit na dvě části.

První z nich je jednoznačně nákladová část, kdy finanční náročnost na malou síť obchodních zástupců je na první pohled vysoká. Určitě lze nalézt oblasti, kde by se náklady daly ušetřit, ale bez konkrétní výše a způsobu jejich zabezpečení není možné případné úspory přesně kvantifikovat. V rámci společnosti fungují různé smlouvy napříč všemi dceřinými firmami, jejichž strategický dopad nelze z mého pohledu identifikovat a tedy rozhodně ani zpochybňovat. Jedná se o dodavatele různých služeb a technického vybavení, dodavatele školení, atd.

Oproti tomu v oblasti práce s obchodními zástupci je možné uvažovat o mnoha zlepšeních, a to primárně v těchto oblastech:

- Zavedení a vytvoření telefonické podpory obchodních zástupců (monitoring konkurence, příprava podkladů o uvažovaných nových zákaznících, telefonická domluva schůzek, atd.);
- vytvoření přesné metodiky pro vyhledávání klientů (nejen na doporučení, ale pravidelný monitoring veřejných zakázek v daném regionu, vznik nových firem podle obchodního či živnostenského registru v kraji, monitoring událostí na internetu a v regionálním tisku, webové zlaté stránky, apod.);
- vytvoření prezentačních balíčků a jejich pravidelná a řádná aktualizace a kontrola, přičemž jejich absence na schůzkách u zákazníka by byla případně i sankcionovaná;
- výraznější zaměření společnosti na sebeprezentaci - ve vysoce konkurenčním prostředí je nezbytné, aby nejen odborná, ale i laická veřejnost, tzn. konečný zákazník, měl povědomí o značce a samozřejmě v ideálním případě o jejím obsahu, tedy základní informace o produktové nabídce společnosti;

- propracovanější školicí systém je otázkou kontinuálního vzdělávání zaměstnanců, kdy i jejich částečné protesty lze vhodnou skladbou a časováním školicích aktivit eliminovat a naopak proměnit v součást motivačního systému.

V následujících bodech se budu podrobně věnovat hlavních návrhům, kterými jsou podpora obchodního teamu a inovace prezentačních materiálů.

3.1. Podpora obchodního týmu

V rámci podpory obchodního teamu je nezbytné jasně stanovit všechny činnosti, které budou pod tento úsek spadat:

- Vyhledávání nových klientů,
- evidence potenciálních klientů včetně jejich oboru podnikání,
- první kontakt s potenciálním klientem,
- domlouvání schůzek s klienty (stávajícími, novými, potenciálními),
- monitorování konkurenčních nabídek,
- vedení související agendy.

Pro společnost Teluria existuje několik možností, jak zajistit chod nového oddělení podpory obchodního teamu.

První možností je najmout si externí firmu, která bude zajišťovat všechny uvedené činnosti současně. Firma by spolupracovala přímo s obchodními zástupci a pouze jim předávala výstupu všech činností. Ve spolupráci s nimi by jim sjednávala schůzky s klienty a vždy jim dodala přesné požadavky klientů. Zde by byly náklady rozděleny na náklady potřebné k výběru externí společnosti a náklady spojené s pravidelnou měsíční platbou této společnosti.

Tabulka 7: Náklady na externí společnost ⁴²

Typ nákladu	Částka v Kč (včetně DPH)
Náklady spojené s výběrovým řízením	8 000,-
Paušální měsíční platba	15 450,-
Paušální platby ročně	185 400,-
Náklady celkem ročně	193 400,-

Další možností je vytvoření nové pracovní pozice pro jednoho zaměstnance, který bude mít v popisu práce výše jmenované činnosti. Zde se jako výhoda jeví umístění zaměstnance přímo ve společnosti Teluria, kde má lepší možnost seznámit se s konkrétními požadavky společnosti a jejím chodem a přizpůsobit tomu tak výběr klientů do databáze.

Tabulka 8: Náklady na nového zaměstnance ⁴³

Typ nákladů	Částka v Kč (včetně DPH)
Náklady na výběrové řízení a zaškolení	2 500,-
Náklady na zajištění pracovního zázemí (jednorázové)	20 000,-
Super hrubá mzda měsíčně	21 440,-
Super hrubá mzda ročně	257 280,-
Náklady celkem ročně	279 780,-

Jako možná varianta se také jeví najmutí brigádníka na dohodu o provedení práce, na kterou je možno odpracovat 300 hodin ročně. Je na zvážení firmy Teluria, zda je toto řešení vhodné a dostačující. Zde by byl hodinový úvazek brigádníka upravován dle potřeby.

⁴² Vlastní práce

⁴³ Vlastní práce

Tabulka 9: Náklady na brigádníka ⁴⁴

Typ nákladu	Částka v Kč
Náklady na výběrové řízení a zaškolení	2 500,-
Náklady na zajištění pracovního zázemí (jednorázové)	13 000,-
Super hrubá mzda měsíčně	8 041,-
Super hrubá mzda ročně	96 492,-
Náklady celkem ročně	111 992,-

Poslední možností, jak zajistit podporu obchodního týmu je přidělení výše uvedených činností stávajícímu pracovníkovi společnosti a rozšířit tak jeho dosavadní pracovní náplň s navýšením jeho aktuálního platového ohodnocení.

Tabulka 10: Náklady na stávajícího pracovníka ⁴⁵

Typ nákladu	Částka v Kč
Zaškolení pracovníka	1 500,-
Navýšení mzdy měsíčně	5 000,-
Navýšení mzdy ročně	60 000,-
Náklady celkem ročně	61 500,-

Výběrové řízení povede Mgr. Otakar Nečas, který dlouhodobě dohlíží na obchodní tým a má tak jasnou představu o všech potřebných schopnostech budoucího pracovníka popřípadě společnosti zajišťující podporu obchodního týmu. Zaškolení pracovníka provede administrativní pracovnice pracující na základně společnosti Teluria ve Skrchově na základě písemných manuálů vytvořených Mgr. Otakarem Nečasem.

3.2. Prezentační materiály

Vzhledem k širokému spektru výrobního portfolia společnosti Teluria je vhodné vytvoření speciálních prezentačních materiálů, které by ulehčily práci

⁴⁴ Vlastní práce

⁴⁵ Vlastní práce

obchodním zástupcům a učinily orientaci v nabízeném zboží přehlednější. Na schůzky s klienty by tak obchodní zástupci vždy nosili jen ty šanony, které se svým obsahem dotýkají daného klienta. V případě zájmu mohou na místě u klienta zanechat letáky, které již firma aktuálně vytvořený má. Tato varianta ovšem nebývá využívána často. Zástupci firem spíše preferují osobní prezentaci produktů a následné zaslání detailního popisu emailem. Jednotlivé letáky jsou již nyní vždy dostupné také v elektronické podobě. Zde tedy dodatečné náklady nevznikají.

Doporučuji vytvoření prezentačních šanonů, které budou obsahovat vždy informace o konkrétních typech nátěrů, povrchových úprav, lepidel, apod. Vzhledem k dělení výrobků společnosti Teluria se bude jednat o 19 typů šanonů (15 dekorativní barvy a materiály a 4 průmyslové nátěry). V každém z nich budou podrobně popsány:

- vhodnost použití výrobků,
- odolnost materiálů,
- barevná provedení,
- poprodejní servis,
- aj.

Jednotlivé strany budou samostatně vyjímatelné, aby se v případě změn mohla vždy obnovovat jen část materiálů, nikoli šanon jako celek, což rapidně sníží možné budoucí náklady. Na všechny šanony bude vytvořen jednotný lay out, který bude vycházet z logotypu společnosti. Grafické zpracování provede stálý partner společnosti Teluria. Šanony budou vyrobeny v počtu 20 ks od každého typu výrobků, což zahrnuje materiály pro obchodní zástupce, rezervu v případě znehodnocení i materiály pro vedení popřípadě pro pracovníky společnosti Teluria přímo na centrále. Větší rezerva není pro stávající podmínky nutná. Lay out návrhů bude však pochopitelně uchován v databázi společnosti a bude kdykoli možné bez složitějších grafických úprav údaje o výrobcích aktualizovat a vytvořit dotisk šanonů. Schválení všech materiálů provede Mgr. Otakar Nečas.

Tabulka 11: Náklady na prezentační materiály ⁴⁶

Typ nákladu	Cena v Kč (včetně DPH)
Grafická příprava	21 200,-
Šanony dekorativní barvy a materiály	195,-/kus
Šanony dekorativní barvy a materiály celkem	58 500,-
Šanony průmyslové nátěry	215,-/kus
Šanony průmyslové nátěry celkem	17 200,-
Náklady celkem před slevou	96 900,-
Množstevní sleva (8% z ceny výroby)	6 056,-
Náklady celkem	90 844,-

3.3. Hodnocení návrhů

Při srovnání navrhovaných variant podpory obchodního týmu je nutné návrhy hodnotit jak z hlediska finančního, tak z hlediska praktičnosti a výhodnosti pro společnost. Pracovník obchodní podpory společnosti by měl, dle mého názoru, dobře znát společnost, pracovat precizně a cítit zodpovědnost vůči společnosti a stejně tak i vůči všem obchodním zástupcům. Z výstupů jeho práce budou OZ těžit, a proto je nezbytná jejich vzájemná bezproblémová komunikace. Tyto předpoklady má jednoznačně stávající pracovník společnosti Teluria. Varianta, ve které by společnost rozšířila pracovní kompetence, vychází finančně také nejméně nákladně.

V případě, že by se společnost rozhodla pro jinou možnost, zdá se dále vhodná varianta využití externí společnosti. Ta má ve své práci zkušenosti a je schopná poskytnout kvalitní služby zadavateli, společnosti Teluria. Je ovšem možné, že by vznikly dodatečné náklady při následné komunikaci během fungování spolupráce.

⁴⁶ Vlastní práce

Ostatní varianty jsou také možné, je ovšem na zvážení vedení společnosti, do jaké míry se jim vyplatí investovat čas do zaškolení nových pracovníků a jejich propojení s obchodními zástupci. Myslím, že toto začlenění do obchodního týmu by bylo příliš zdoluhavé. Hrozí navíc vysoká fluktuace zaměstnanců v případě jejich selhání, popřípadě neschopnosti zvládnout agendu související s pracovní pozicí podpora obchodního týmu.

Tisk reklamních dokumentů je kalkulován při zajištění zakázky prostřednictvím aktuálních dodavatelů společnosti. Jeho cena je tedy pevná, neměnná.

Tabulka 12: Finanční srovnání návrhů ⁴⁷

Pořadí finanční výhodnosti variant	Náklady	V Kč
1.	Rozšíření pravomocí	61 500,-
	Reklamní materiály	90 844,-
	Náklady celkem	152 344,-
2.	Brigádní výpomoc	111 992,-
	Reklamní materiály	90 844,-
	Náklady celkem	202 836,-
3.	Externí společnost	193 400,-
	Reklamní materiály	90 844,-
	Náklady celkem	284 244,-
4.	Nový pracovník	279 780,-
	Reklamní materiály	90 844,-
	Náklady celkem	370 624,-

⁴⁷ Vlastní práce

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na řízení lidských zdrojů v rámci obchodního oddělení společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o. Ověřovala jsem, zda organizace v rámci vybraných základních činností systému řízení lidských zdrojů a personální práce v rámci obchodního oddělení postupuje v souladu s trendy a postupy, které uvádí odborná literatura jako vhodné a které v teoretické části své diplomové práce prezentuji.

Dále jsem ve své diplomové práci monitorovala, jakým způsobem probíhá reálně ve společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o. práce se zaměstnanci obchodního oddělení ve smyslu jejich vzdělávání, odměňování, dalšího rozvoje a motivace. Také jsem provedla zjednodušené dotazníkové šetření mezi členy obchodního týmu společnosti Teluria.

Domnívám se, že ohledně pracovní motivace společnost Teluria využívá oba druhy popsané v teoretické části práce, a to jak motivaci související se samotnou prací, tak motivy, které se nachází mimo práci.

Také ohledně ekonomických faktorů je v rámci nastavení úrovně mezd a platů používána jak metoda zprostředkování, tak teorie vykonavatele.

Pro obchodní zástupce je aplikovaný specifický přístup, který opět koresponduje se skutečností, že obchodník patří mezi skupinu pracovníků, u kterých je nutnost aplikace individuálního přístupu k motivaci a odměňování nezbytná.

Z realizovaného dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá loajalita všech obchodních zástupců ke společnosti Teluria. Každý hodnotí společnost jako spolehlivého pracovního *partnera*.

Posouzení angažovanosti obchodních zástupců v procesu rozhodování je jednoznačně pozitivní, což jednak vyplývá ze samotného způsobu jejich práce a současně má návaznost na používané motivační praktiky.

Aktuální náklady na všechny OZ celkem činí 4 287 000 Kč, jejich přínos pro společnost je definován jako roční prodeje v celkové hodnotě 150 000 000 Kč. V případě zavedení mnou navrhovaných změn by bylo nutné do nových projektů, a to jak na obchodní podporu, tak na propagaci společnosti a přebudování aktuální propagačních materiálů, investovat dodatečné finanční zdroje. V návrhové části své práce jsem nastínila několik variant a kvantifikovala jejich dopad na firemní náklady. Z uvedených variant se v rámci podpory obchodního týmu společnosti Teluria jeví jako ekonomicky nejvýhodnější varianta rozšíření pracovní náplně stávajícího pracovníka, která vyžaduje pouze minimální navýšení stávajících mzdových nákladů. Celkové náklady na tuto variantu činí 61 500 Kč. Dle mého názoru je tato varianta nejvýhodnější i vzhledem k tomu, že stávající zaměstnanec společnosti je již informován o chodu firmy, jejich produktech a je tak schopný objektivně odhadnout, jaký potenciální zákazník je pro společnost nejvhodnější. Také je již v kontaktu se všemi obchodními zástupci, zná je, a je tak schopen přizpůsobit se jednání každého z nich. Ve spojení s novými prezentačními materiály bude dosaženo optimálního vytížení obchodního týmu a informovanosti klientů. Součet nákladů na rozšíření pracovní pozice o podporu obchodního týmu a nové propagační materiály je 152 344 Kč.

Přestože konkrétní výši čistého zisku po provedení těchto změn není možné jasně definovat, domnívám se, že již alokováním finančních interních zdrojů společnosti Teluria na tyto projekty by bylo dosaženo nadstandartních výsledků, které by pro společnost znamenaly zefektivnění chodu obchodního oddělení a následně tak i vyšší čistý zisk. Ve spolupráci s vedoucím pracovníkem obchodního týmu, Mgr. Otakarem Nečasem, byla tato potenciální kladná změna prodejů odhadnuta na 10 až 25% aktuálních prodejů, což je 15 000 000 až 37 000 000 Kč.

LITERATURA

- 1 ARMSTRONG, Michael. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ, a kol. *PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE ŘÍZENÍ*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 3 BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 4 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 5 FOOT Margaret a Caroline HOOK. *PERSONALISTIKA*. Praha: Computer press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 6 CHLÁDKOVÁ Alena A Petr BUKOVJAN. *PERSONALISTIKA*. 3. Vydání. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
- 7 KALNICKÝ, Juraj. *HRM – řízení lidských zdrojů*. Repronis. 2012. 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
- 8 KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 9 KOCIÁNOVÁ Renata. *PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A METODY PERSONÁLNÍ PRÁCE*. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 10 KOUBEK, Josef. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*. 4. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 11 PLAMÍNEK, Jiří. *VEDENÍ LIDÍ, TÝMŮ A FIREM: PRAKTICKÝ ATLAS MANAGEMENTU*. 3. Aktualizované a rozšířené vydání. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- 12 STACKE, Édouard. *KOUCOVÁNÍ PRO MANAŽERY A FIREMNÍ TÝMY*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
- 13 VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ*. PRAHA: Grada Publishing a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

- 14 VOJTOVIČ, Sergej. *KONCEPCE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*. PRAHA: GRADA PUBLISHING A.S., 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- 15 WALKER, Alfred. J. a kol. *MODERNÍ PERSONÁLNÍ MANAGEMENT*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- 16 BARVY A LAKY TELURIA S.R.O. *Interní dokumenty*. 2013.
- 17 ARTAX GRAFIKA & REKLAMA & TISK. *Artax.cz*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.artax.cz>
- 18 BARVY A LAKY TELURIA S.R.O. *Barvyteluria.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.barvyteluria.cz>
- 19 BOHATOVÁ, Vladimíra. Kdy a proč personální audit? *CFO world* [online]. 2012-04-23 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/kdy-a-proc-personalni-audit-1653>
- 20 VÝPOČET. *Výpočet.cz*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.vypocet.cz/cista-mzda>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Organizační struktura společnosti v ČR	51
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů	13
Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu	21
Obrázek 3: Rozdělení ČR mezi obchodní zástupce	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj v oblasti řízení odměňování	27
Tabulka 2: Výrobní portfolio společnosti Teluria	52
Tabulka 3: Výpočet mzdy OZ	58
Tabulka 4: Výpočet mzdy OZ při pozdní splatnosti pohledávky	59
Tabulka 5: Náklady na OZ	61
Tabulka 6: Demografie zkoumaného vzorku	62
Tabulka 7: Náklady na externí společnost	68
Tabulka 8: Náklady na nového zaměstnance	68
Tabulka 9: Náklady na brigádníka	69
Tabulka 10: Náklady na stávajícího pracovníka	69
Tabulka 11: Náklady na prezentační materiály	71
Tabulka 12: Finanční srovnání návrhů	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kupní smlouva	82
Příloha 2: Vzor dotazníku	83

Příloha 3: Dotazník a	84
Příloha 4: Dotazník B	85
Příloha 5: Dotazník C	86
Příloha 6: Dotazník D	87
Příloha 7: Dotazník E	88
Příloha 8: Dotazník vyplněný nadřazeným	89
Příloha 9: Propagační materiál Purlet	91
Příloha 10: Propagační materiál Uniflex	95